



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGERIAL SCIENCES

Návrh logistické koncepce ve vybraném podniku

Logistics Concept Design of a Selected Company

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martin Kabelka

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Martin Kabelka**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh logistické koncepce ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle řešení
Vyhodnocení teoretické přípravy pro budoucí řešení
Analýza současného stavu logistické koncepce organizace
Návrh logistické koncepce a implementace do současného logistického řízení
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh implementace změn v činnostech logistické koncepce podniku, ekonomické vyjádření zavedení změn do infrastruktury činností navržených změn a jejich realizace v návazných časových intervalech.

Základní literární prameny:

DUPAL, A. Logistika. Bratislava: Sprint 2, s.r.o., 2018, 287 s. ISBN 978-80-89710-44-7.
CHRISTOPHER, M. Logistics and supply chain management. 5. edition, Harlow: Prentice Hall/Pearson Education, 2016, 294 p. ISBN 978-1-08379-7.
JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LUKOSZOVÁ, X. et al. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7

RATHOUSKÝ, B., JIRÁSEK P., STANĚK, M. Strategie a zdroje SCM. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2016, ISBN 978-80-7400-639-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem logistické koncepce v podniku CHEMCOMEX, a.s. s možností její implementace. Jsou zde popsány teorie týkající se logistiky. Dále jsou rozebrány teoretické postupy důležité pro analýzu současného stavu. V analytické části je zkoumán proces získání zakázky a obchodní přípravy. Dále v analýze pokračuji přes proces nakupování, přejímku až ke skladování, výrobu a expedici. Cílem diplomové práce je najít slabá místa v logistické koncepci a navrhnout řešení, která přispějí ke zvýšení hodnoty podniku.

Abstract

This diploma thesis deals with the design of a logistics concept in the company CHEMCOMEX, a.s. with the possibility of its implementation. The diploma thesis describes the theory of logistics. Furthermore, theoretical procedures important for the analysis of the current state are discussed. The analytical part examines the process of obtaining an order and business preparation, then I continue the analysis through the process of purchasing, acceptance to storage, production and shipping. The aim of the diploma thesis is to find weak points in the logistics concept and to propose solutions that will contribute to increasing the value of the company.

Klíčová slova

zakázka, nakupování, přejímka, logistika, objednávka, skladování, informační systém

Key words

order, shopping, acceptance, logistics, order, storage, information system

Bibliografická citace

KABELKA, Martin. *Návrh logistické koncepce ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132116>.

Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.
Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkovala paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a ochotu při zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	13
Cíle řešení.....	14
1. Teoretická východiska práce	15
1.1 Logistika a její význam.....	15
1.2 Funkce logistiky	16
1.3 Cíle logistiky.....	17
1.3.1 Rozdělení cílů logistiky.....	17
1.3.2 Propojení cílů podniku s cíli logistiky.....	18
1.4 Logistické řetězce – SUPPLY CHAIN	19
1.4.1 Materiálový tok	20
2. O společnosti CHEMCOMEX a.s.....	21
2.1 Historie společnosti CHEMCOMEX	21
2.2 Organizační složka Slovensko.....	21
2.3 Předmět podnikání.....	22
2.4 Organizační struktura	24
3. Informační systém	27
3.1 Informační systém Exact Synergy Enterprise	27
3.1.1 Moduly systému Exact Synergy.....	27
3.1.2 Typy uživatelů společnosti Chemcomex:	28
3.2 Informační systém Altus Vario.....	29
4. Hodnocení významného dodavatele v informačním systému Exact Synergy Enterprise	31
4.1 Tvorba požadavku 930 - hodnocení významný dodavatel	33
4.1.1 Vyřazení dodavatele z významných dodavatelů	34
5. Zákazníci společnosti	35
5.1 Spokojenost zákazníků společnosti	35
5.2 Významní zákazníci společnosti	37

6.	Analýza současného stavu.....	39
6.1	Obchodní úsek a získání zakázky	39
6.1.1	Vyhledávání obchodních příležitostí.....	39
6.1.2	Poptávkové a nabídkové řízení	40
6.1.3	Předání do výroby a realizace	42
6.1.4	Fakturace a sledování obchodní přípravy.....	42
6.2	Obchodní příprava zakázky	43
6.2.1	Ukončení obchodní přípravy zakázky	44
6.2.2	Předání do realizace	45
6.3	Nakupování.....	46
6.3.1	Procesní diagram nakupování	48
6.3.2	Zadání požadavku na objednávku	49
6.3.3	Vystavení a odeslání objednávky	50
6.4	Přejímka.....	50
6.4.1	Procesní diagram přejímka	52
6.4.2	Odběratelská kontrola u dodavatele	53
6.4.3	Přejímka od dopravce.....	53
6.4.4	Přejímka dodávky.....	53
6.4.5	Vstupní kontrola.....	54
6.4.6	Činnost při zjištění nedostatků při přejímce.....	55
6.4.7	Práce s dodacími listy.....	55
6.5	Skladování a archivace	55
6.5.1	Archivace	56
6.5.2	Příjem materiálu do skladu.....	57
6.5.3	Skladovací prostory společnosti.....	57
6.5.4	Výdej materiálu ze skladu	58
6.6	Výroba	58

6.6.1	Technologické možnosti	58
6.6.2	Výrobní možnosti	59
6.6.3	Řízení výroby	60
6.6.4	Výrobní prostory	64
6.7	Expedice, přeprava	68
7.	Zhodnocení podnikových činností	69
7.1	Informační systém	69
7.2	Obchodní úsek a příprava zakázek	69
7.3	Nakupování a přejímka.....	69
7.4	Výroba a skladování	70
7.5	Expedice a přeprava.....	70
8.	SLEPT analýza	71
8.1	Legislativní faktory.....	71
8.2	Ekonomické faktory	71
8.3	Technologické faktory	72
8.4	Politické faktory	72
8.5	Sociální faktory.....	72
9.	Model 7S	73
9.1	Strategie společnosti	73
9.2	Organizační struktura společnosti	73
9.3	Informační systémy firmy	74
9.4	Spolupracovníci	74
9.5	Sdílené hodnoty (kultura) firmy	74
9.6	Schopnosti	75
9.7	Styl.....	75
10.	SWOT analýza firmy	77
11.	Souhrn analýz.....	80

12.	Návrhy řešení	81
12.1	Výstavba nového technologického centra na Slovensku v okolí silnice R1	81
12.1.1	Identifikace rizik projektu	82
12.1.2	Financování technologického centra	82
12.1.3	Fáze projektu a jejich délka.....	83
12.1.4	Přínosy výstavby vlastního technologického centra	84
12.1.5	Ekonomické vyjádření navržené změny.....	85
12.2	Nákup rotačního manipulátoru s nosností 5000 kg.....	85
12.2.1	Identifikace rizik projektu	86
12.2.2	Financování rotačního manipulátoru.....	86
12.2.3	Fáze projektu a jejich délka.....	87
12.2.4	Přínosy vlastního rotačního manipulátoru.....	87
12.2.5	Ekonomické vyjádření navržené změny.....	87
12.3	Školení v informačním systému Altus Vario	88
12.3.1	Identifikace rizik projektu	88
12.3.2	Financování školení.....	88
12.3.3	Fáze projektu a jejich délka.....	89
12.3.4	Přínosy uživatelského školení pro managery zakázek	89
12.3.5	Ekonomické vyjádření provedené změny	89
13.	Podmínky realizace a přínosy	90
13.1	Přínosy návrhů realizace	90
	Závěr.....	91
	Seznam použitých zdrojů	92
	Seznam použitých zkratk.....	94
	Seznam obrázků	95
	Seznam tabulek	95
	Seznam grafů.....	96

Úvod

Dnešní moderní doba přináší firmám povinnost k neustále konkurenční rivalitě a být stále v něčem lepší než konkurent. To vede ke stálému zlepšování logistické koncepce a jejích metod. Podnik musí být schopen zákazníkovi dodat kvalitní, ale zároveň levné výrobky za krátký čas. Uspokojení potřeb zákazníka hraje na trhu tu největší roli. Optimalizace a zavedení nových technik, popřípadě nákup nových technologií vede ke zkvalitnění materiálních a informačních toků.

Kvalitně propracovaná logistika roste spolu s dopravní vzdáleností a vstupem nových konkurentů na trh spolu s rozvíjejícím se světovým trhem. Každý konkurent čeká na chybu svého protivníka. Cena, rychlost, kvalita a flexibilita dodávky jsou důležitými nástroji, jak v těchto bojích o zákazníka obstát.

Ve své diplomové práci se proto budu zabývat návrhy na zlepšení logistické koncepce společnosti CHEMCOMEX, a.s. Kde nejprve analyzuji jednotlivé procesy logistiky v podniku.

Na základě zjištěných slabých míst navrhnou společnosti opatření a způsoby na zlepšení logistické koncepce a vyřešení možných problémů v budoucnu.

Od své diplomové práce očekávám, že mnou navržená opatření budou pro společnost přínosem a inspirací při dalším rozvoji.

Cíle řešení

Cílem této diplomové práce je zjistit dostatek informací o společnosti CHEMCOMEX, a.s. a na základě zjištěných informací analyzovat současnou situaci v podniku ve smyslu logistické koncepce a navrhnout její zlepšení.

Dílčí cíle práce jsou:

- teoretická východiska logistiky
- analýza současného stavu
- odhalení slabých míst logistické koncepce podniku
- navrhnout řešení které povede ke zlepšení logistické koncepce
- zlepšení logistické koncepce podniku

Pro naplnění cílů diplomové práce na začátku uvedu teoretická východiska problematiky logistiky. Teoretická část vychází z dostupné odborné literatury.

Téma diplomové práce a společnost CHEMCOMEX, a.s. jsem si vybral z důvodu, že v daném podniku pracuji již 10. rokem na pozici vedoucí skupiny správa majetku.

1. Teoretická východiska práce

V následující podkapitole budou uvedena teoretická východiska, podle kterých bude dále zpracována analýza současného stavu podniku.

1.1 Logistika a její význam

Samotné slovo „logistika“ pochází původně z řeckého slova „logistikon“ (důmysl, rozum) nebo slova logos (myšlenka, rozum, pravidlo). Slovo logistika se začíná běžně skloňovat už od 20. let. V Americe se používala hlavně v souvislosti s druhou světovou válkou a označovala vědecké řízení, logiku přepravy a zásob na zakázku hospodářské správy armády od míst výroby až po místa použití. Pojem logistika se ve Spojených státech dále používal k označení velkých dopravních podniků, které se zabývaly přepravou průmyslových výrobků do míst jejich další distribuce nebo přímo do míst konečného využití. Největším přepravcem nákladů se staly americké železnice, které měly návaznost na filiálky silniční a námořní dopravy. Toto spojení umožňovalo masivní prosazení logistických řetězců s využitím kontejnerů a návěsů v nabídce pro zákazníky. Inzerce logistických řetězců tak začala v Americe o 20 let dříve než v Evropě. V Evropě, resp. ve vyspělých zemích Evropy, se začal pojem logistika běžně používat od počátku 80 let. (MOJTÍŠ, 2003)

Novodobá logistika vznikla v 19. století, ve Francii, kdy termín Logistika (z franc. logistique), zavedl švýcarský důstojník baron Antoine-Henri Jomini. (Odvodil jej od termínu maréchal de logis, což znamená ubytovatel.) Ubytovatel byl důstojník, který se zabýval ubytováním a v širším významu zásobováním vojsk.

Dnes se užívá v několika významech:

- Logistika jako nauka, která se zabývá fyzickými toky zboží či jiných druhů zásob od dodavatele k odběrateli (zákazníkovi) a informačními toky v písemné nebo i ústní podobě.
- Logistika jako soubor činností, jejichž úkolem je zajistit, aby bylo správné zboží ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě na správném místě a se správnými náklady.
- Logistika představuje organizaci, plánování, řízení a realizaci toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky konečného zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích. (MOJTÍŠ, 2003)

1.2 Funkce logistiky

Procesy, které probíhají v člancích logistických řetězců, přeměňují materiály a zboží do finální potřeby určené k uspokojení přání zákazníka. Tyto procesy (balení, přeprava, nakládka, vykládka, uskladňování, kontrola, fakturace, vystavování dokladů, objednávek apod.) jsou označovány jako logistické funkce.

Ve výrobních podnicích rozlišujeme následující logistické funkce:

- Strategická oblast – stanovení nákupních, prodejních a celních podmínek, formu a dodávku obalových materiálů, postupy pro vyřizování objednávek, postupy pro příjem materiálu, postupy při expedici, volba dopravních cest, způsoby manipulace a skladování, sled operací a průběhu procesů v tocích, metody pro zúčtování.
- Dispoziční oblast – dispozice pro vnější i vnitropodnikovou dopravu, manipulace, skladování.
- Administrativní oblast – vypisování a sledování objednávek, vypisování příjmků, příprava celních dokladů a dopravních příkazů, vstup dat do informačního systému podniku, zúčtování provedených výkonů, poskytování informací partnerům.

- Operativní oblast – realizace přepravy surovin, materiálů a hotových výrobků, jejich vyskladňování a přemísťování do výroby, balení, přeprava, uskladnění, přeskladnění, mezi závodová přeprava. (SCHULTE, 1994)

1.3 Cíle logistiky

Dle Schulteho je cílem každé logistické činnosti optimalizace logistických výkonů s jejími komponentami, logistickými službami a logistickými náklady. Definiční součástí logistiky je její zaměření na požadavky trhu. Z těchto důvodů představují logistické výkony vždy marketingové nástroje a jako takové je nutno je i posuzovat. (SCHULTE, 1994)

Sixta ve své knize definuje cíle logistiky jako optimální uspokojování potřeb zákazníků, ať už interních nebo externích, protože zákazník je nejdůležitějším článkem celého řetězce. Od zákazníka vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a s ní souvisejících dalších služeb. U zákazníka také končí logistický řetězec, zabezpečující pohyb materiálu a zboží. (SCHULTE, 1994)

Cíl logistiky v pojetí Lamberta: Minimalizovat celkové náklady při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu, přičemž platí, že celkové náklady = náklady na přepravu + skladovací náklady + náklady na vyřizování objednávek a informatiku + množstevní náklady + náklady na udržování zásob. V prvé řadě je tedy velice důležité znát výši nákladů, které v logistice vznikají. (LAMBERT, 2005)

1.3.1 Rozdělení cílů logistiky

Prioritní (vnější a výkonové) - zaměřují se na uspokojení potřeb zákazníků (zvyšování objemu prodeje, zkracování dodacích lhůt, zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek, zlepšování pružnosti logistických služeb).

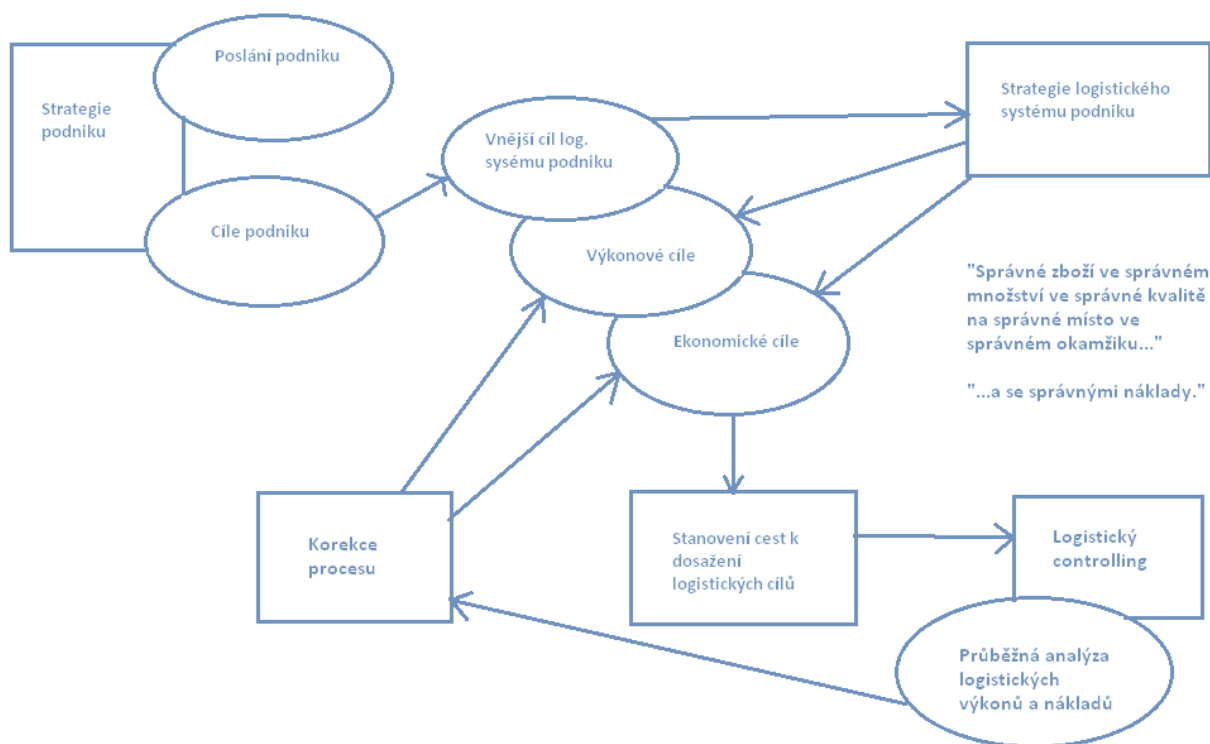
Výkonové - zabezpečují požadovanou úroveň služeb tak, aby požadovaný materiál a zboží bylo ve správném druhu, kvantitě, kvalitě a včas na správném místě. (SIXTA, ŽIŽKA, 2009)

Sekundární (vnitřní a ekonomické) Vnitřní - orientují se na snižování nákladů při dodržení splnění vnějších cílů. (Náklady na zásoby, na dopravu, na manipulaci a skladování, na výrobu, na řízení atd.) Ekonomické - jejich cílem je zabezpečení těchto služeb s minimálními náklady.

V praxi vyšší úroveň služeb dává naději na větší zájem zákazníků, současně však zvyšuje náklady, které na zákazníky působí opačně. Proto se snaží zabezpečit logistické služby s optimálními náklady, tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit. (SIXTA, 2005)

1.3.2 Propojení cílů podniku s cíli logistiky

Pokud je cílem podniku konkurovat na trhu svými logistickými službami, potom, jak píše SIXTA, musí se jeho logistický systém stát aktivním spoluvůrcem strategie a musí převzít i úlohu koordinátora, synchronizátora a celkového optimalizátora při umísťování zdrojů nutných k tomu, aby se dodání zboží mohlo uskutečnit. Logistický systém se tak stává sledovatelem všech struktur a procesů mezi identifikovanou příležitostí na trhu a dodáním výrobku zákazníkovi. (SIXTA, MAČÁT, 2009)



Obrázek 1 Vztah mezi strategií podniku a strategií logistického systému. (Zdroj: PERNICA, 1998)

1.4 Logistické řetězce – SUPPLY CHAIN

Logistický řetězec je jedním z nejdůležitějších pojmů v logistice. Označuje propojení trhu spotřeby s trhy dodavatelů surovin, materiálů aj. Určujícím aspektem je zákaznická poptávka, od které se celý logistický řetězec dále odvíjí.

Logistický řetězec lze definovat jako souhrn organizačních jednotek, institucí, či agentur uvnitř nebo vně dané firmy, které vykonávají funkce podporující marketing daného produktu. Marketingové funkce jsou obsaženy v řadě činností: nákup, prodej, přeprava, skladování, třídění, financování, přebírání tržního rizika a poskytování marketingových informací. Každá organizační jednotka, instituce nebo agentura, která vykonává jednu nebo více marketingových funkcí, se stává článkem logistického řetězce s cílem realizovat distribuční tok. (PRECLÍK, 2000)

Základním cílem logistického řetězce je poskytovat konečnému spotřebiteli žádanou kombinaci výstupů – servisních výkonů (velikost balení, dodací doba atd.) při minimálních nákladech. Základní strukturu řetězce vytvářejí samotní spotřebitelé tím, že vyžadují (odebírají) jen určité kombinace nabízených servisních úkonů. Optimální struktura řetězce nastane tehdy, když žádná jiná skupina organizací (obchodních firem) nevytváří větší objem zisku nebo vyšší spokojenost zákazníků v přepočtu na peněžní jednotku výrobních nákladů na daný výrobek. Z toho plyne závěr, že funkce se budou přesouvat z jednoho článku řetězce na další články tak, aby bylo cílem dosažení co nejúčinnější a nejefektivnější struktury v daném řetězci. Daná úroveň výstupu, resp. výkonu logistického řetězce, je určena požadavky spotřebitelů a konkurenčním prostředím a vede k minimalizaci celkových nákladů v řetězci.

Pojmem logistický řetězec (supplychain) rozumí Pernica jednotu jeho dvou stránek – hmotné a nehmotné, přičemž hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí (nebo osob) a nehmotná stránka spočívá v přemísťování informací (přesněji: v přemísťování nosičů informací, resp. signálů, tj. zpráv a údajů obsahujících informace), potřebných k tomu, aby se přemístění věcí či osob mohlo uskutečnit. (PERNICA, 1998)

Procesy probíhající v člancích logistických řetězců jsou transformace objednávek určitých produktů na jejich dodávky. Jednotlivými články logistických řetězců probíhají pasivní prvky, které běží po proudu logistického řetězce nebo i proti jeho proudu.

Logistický řetězec propojuje různé články (podsystemy) v různých oblastech.

- Do oblasti výroby řadíme: továrny, dílny, výrobní linky, sklady apod.
- V dopravě a zasilatelství: železniční stanice, přístavy, letiště, terminály a překladiště, celní sklady apod.
- V obchodě: sklady ve velkoobchodu a maloobchodu, prodejny. (DOPRAVA, LOGISTIKA, 2021)

1.4.1 Materiálový tok

Cílem Supply Chain je uspokojit potřeby zákazníka. Aby mohly být tyto potřeby uspokojeny, je potřeba zajistit plynulý materiálový tok tak, aby všechny materiály, zboží a služby byly ve správný čas na správném místě. Cílem je zabezpečit co nejkratší průběžnou dobu výroby a bez zbytečných zásob.

Za materiálový tok považujeme proces probíhající na operativní úrovni. Může se jednat o:

- Kompletační práce
- Technologická manipulace
- Mezioperační manipulace
- Skladové operace
- Ložné operace
- Mezi objektová přeprava
- Vnější přeprava
- Technologická přeprava
- Operace balení
- Pomocné operace
- Technologické operace

(PERNICA, 1998)

2. O společnosti CHEMCOMEX a.s.

CHEMCOMEX je česká inženýrská společnost zaměřená na projekty z oblasti jaderné energetiky, energetiky a stavebnictví obecně. Produktová nabídka pokrývá celý životní cyklus. Od přípravy, projekčních a inženýrských služeb, kusových dodávek, realizačních prací, uvádění do provozu, servisních a údržbových prací až po vyřazování z provozu, demontáže, dekontaminace a likvidaci technologie.

Název společnosti:	CHEMCOMEX, a.s.
Sídlo společnosti:	Nové Město, Brněnská 327 674 01 Třebíč
IČO:	25076451
DIČ:	CZ25076451
Zápis do OR:	13. září 1996
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	100 mil. Kč

2.1 Historie společnosti CHEMCOMEX

Akciová společnost CHEMCOMEX byla založena zakladatelskou smlouvou ze dne 11. 3. 1996 a jejím zakladatelem byla společnost CHEMCOMEX, s.r.o., která vznikla k datu 1. 1. 1992. První předchůdcem však byla firma „CHEMCOMEX Praha, družstvo pro aplikaci výpočetní techniky, materiálové inženýrství a kvalifikovanou chemii“. Ustavující členská schůze družstva se konala 29. 1. 1990 a do obchodního rejstříku bylo družstvo zapsáno 20. 2. 1990.

2.2 Organizační složka Slovensko

Organizační složka byla založena pro zajištění výkonu činností prováděných na území Slovenské republiky. Organizační složka nemá samostatnou právní subjektivitu, ale působí jako samostatný daňový subjekt.

Organizační složka vznikla dne 10. 12. 2008 jejím zápisem do obchodního rejstříku vedeného Okresním soudem v Trnavě, vložka 10159/T.

- Obchodní jméno zní „CHEMCOMEX, a.s. - organizační složka Slovensko“
- Sídlo se nachází na adrese Hospodárska 53, Trnava 918 64, Slovenská republika
- Identifikační číslo organizační složky je 44 509 189
- Organizační složka má právní formu podniku zahraniční osoby (organizační složka podniku zahraniční osoby)
- IČ pro platbu DPH SK4020084728

Organizační složka má pouze formální status organizační složky. V reálné podnikové organizační struktuře není organizační složka formálně ustanovena a činnosti jsou rozděleny do jednotlivých středisek podle vykonávaných činností.

2.3 Předmět podnikání

Průmysl - komplexní a všeprofesní dodávky technologických zařízení a systémů, včetně dodávek formou „na klíč“. Projekty realizujeme od návrhu technického řešení, přes vypracování realizační a konstrukční dokumentace, předmontáž až po montáž na místě a uvedení do provozu.

Odpady a sanace - CHEMCOMEX se dlouhodobě zabývá technologiemi zpracování radioaktivních odpadů a in-situsanace kontaminovaných území.

Našim zákazníkům z oblasti jaderné energetiky nabízíme zákaznický orientovaná řešení založená na následujících technologiích:

- solidifikace radioaktivních odpadů (kaly, ionexy, koncentráty) metodou cementace,
- solidifikace radioaktivních odpadů metodou alkalicky aktivovaných aluminosilikátových matric (tzv. geopolymérů) do unikátní matrice ALUSIL,
- zpracování kontaminovaných vod (separace nuklidů pod zákonné úrovně a následné zpracování koncentráty), třídění a zpracování pevných odpadů.
- Technologické systémy dodáváme jak pro provozní využití, tak pro užití v rámci vyřazování a likvidace jaderných bloků nebo průmyslových provozů. Zpracování radioaktivních odpadů však není zaměřeno jen na dodávky zařízení, ale i na poskytování zpracovatelských služeb v oblasti solidifikace a nakládání s odpady, případně pronájem technologického zařízení.

Geologie a vrtné práce - dlouholetou podnikatelskou aktivitou společnosti CHEMCOMEX jsou práce v oblasti geologického průzkumu. Divize geologie a sanace nabízí komplexní inženýrskogeologický a hydrogeologický průzkum realizovaný vlastní vrtnou technikou. Nabízené služby jsou zaměřeny především na následující činnosti:

- průzkum pro potřeby zakládání všech druhů staveb, včetně průzkumu pro vsakování srážkových vod
- vyhledávání zdrojů podzemní vody, včetně vrtání jímacích studní pro občanskou sféru
- průzkum znečištění kontaminace půdy a podzemní vody, včetně realizace sanačních prací
- vrtání průzkumných, monitorovacích a stavebních vrtů

Výzkum a vývoj - CHEMCOMEX se dlouhodobě zabývá výzkumem a vývojem zaměřeným na oblast:

- Solidifikace radioaktivních odpadů (kalů, ionexů a koncentrátů) do cementových matric a alkalicky aktivovaných aluminosilikátových matric (tzv. geopolymérů).
- Zákaznický orientované cementové a geopolymerní matrice pro fixaci nebezpečných odpadů, včetně radioaktivních odpadů.
- Obalové soubory pro ukládání odpadů na bázi geopolymerních pojiv.
- Zpracovatelská zařízení pro oblast nakládání s odpady (automatizované solidifikační linky).

Certifikace

Držiteli certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 3834-2

2.4 Organizační struktura

Podnik je organizačně členěn na odborné divize a střediska. Divize jsou dále členěny na samostatné funkce, popřípadě na výkonná oddělení nebo střediska. Řízením divizí jsou pověřeni ředitelé, v čele nižších organizačních jednotek jsou pak vedoucí středisek, resp. oddělení.

V podniku se uplatňuje řízení založené na:

- přímém funkčním řízení,
- přímém projektovém řízení,
- odborně metodickém řízení,
- odborně technickém řízení,
- řízení kvality, řízení kvality ve svařování, řízení činností s vlivem na životní prostředí, bezpečnost práce, požární ochranu, bezpečnost, radiační ochranu atd.
- nepřímém řízení (například ekonomickém).

Přímé funkční řízení je založeno na zásadě, že každá organizační jednotka je řízena jediným odpovědným vedoucím, který odpovídá svému nadřízenému za plnění uložených úkolů.

Přímé projektové řízení je založeno na zásadě každou zakázku nebo projekt řídí jeden určený vedoucí zakázky (pro zkušené vedoucí zakázek a větší projekty je používáno označení Manažer zakázky), kterému jsou podřízeni členové realizačního týmu vybíraní průřezově podle potřeb a charakteru zakázky z různých OJ. Ve věcech týkajících se dané zakázky (projektu) jsou vedoucímu zakázky podřízeni všichni členové realizačního týmu. Případné kolize a spory mezi projektovým a funkčním řízením jsou řešeny na úrovni vedení OJ a vedení podniku.

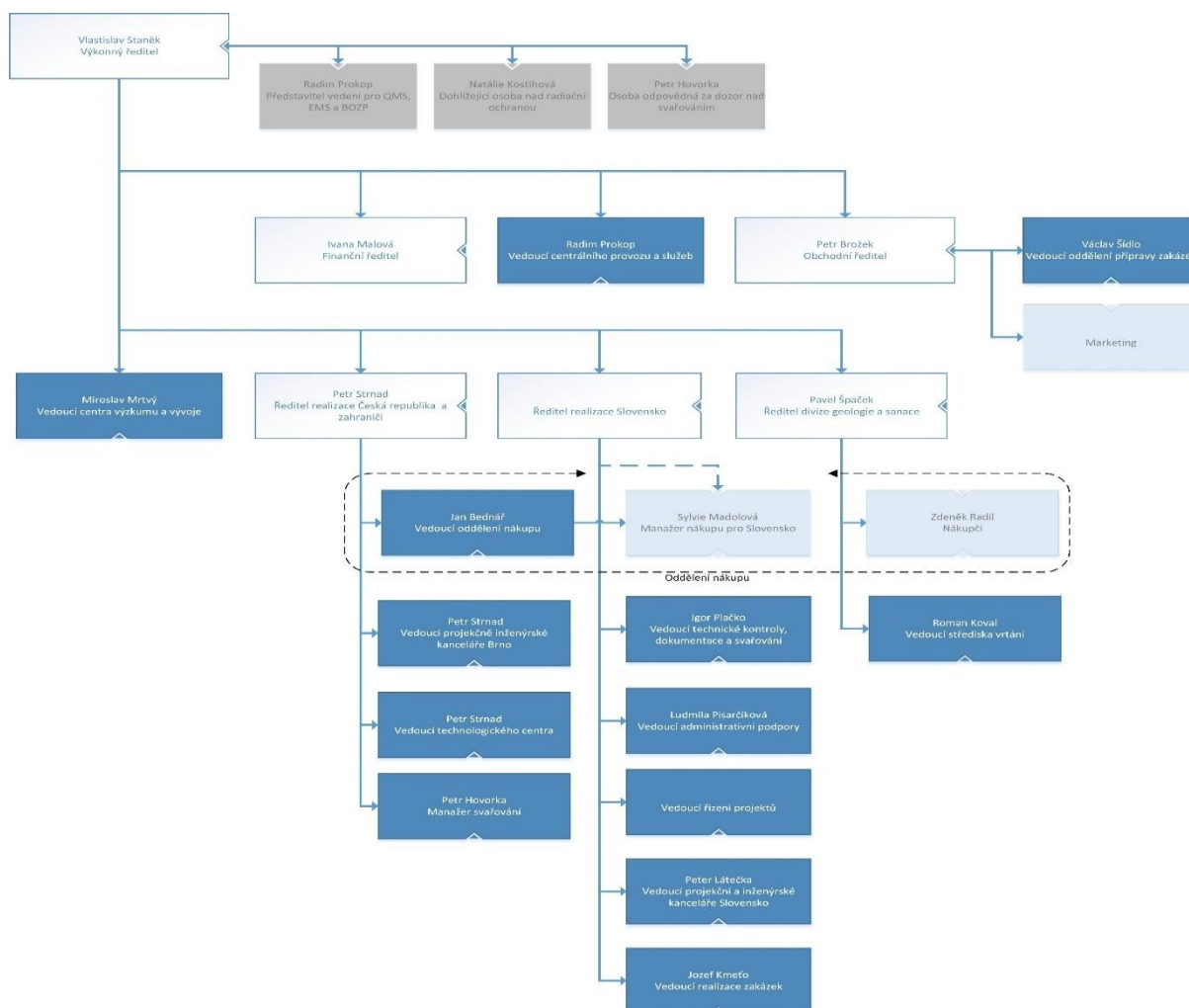
Odborně metodické řízení vyplývá z působnosti organizační jednotky a spočívá zejména ve vypracování pracovních postupů, jejich výkladu a kontroly jejich dodržování.

Odborně technické řízení je využíváno při zajišťování zakázek a projektů formou přímého styku manažerů projektů (vedoucích zakázek) a vedoucích odborných oddělení s jednotlivými pracovníky realizačních týmů a pracovních skupin, kdy jsou pro podporu splnění zakázkových úkolů a cílů využívány odborné a profesní schopnosti a možnosti jednotlivých odborných OJ a pracovníků.

Řízení v oblasti kvality, řízení kvality ve svařování, řízení činností s vlivem na životní prostředí, bezpečnost práce, požární ochranu, bezpečnost, radiační ochranu má charakter odborně metodického řízení s povinností kontrolovat, zda jsou dané činnosti vykonávány v souladu s pravidly a právem zasáhnout do výkonu činností nebo výkon těchto činností přímo přerušit, v případě že jsou vykonávány v rozporu s těmito pravidly.

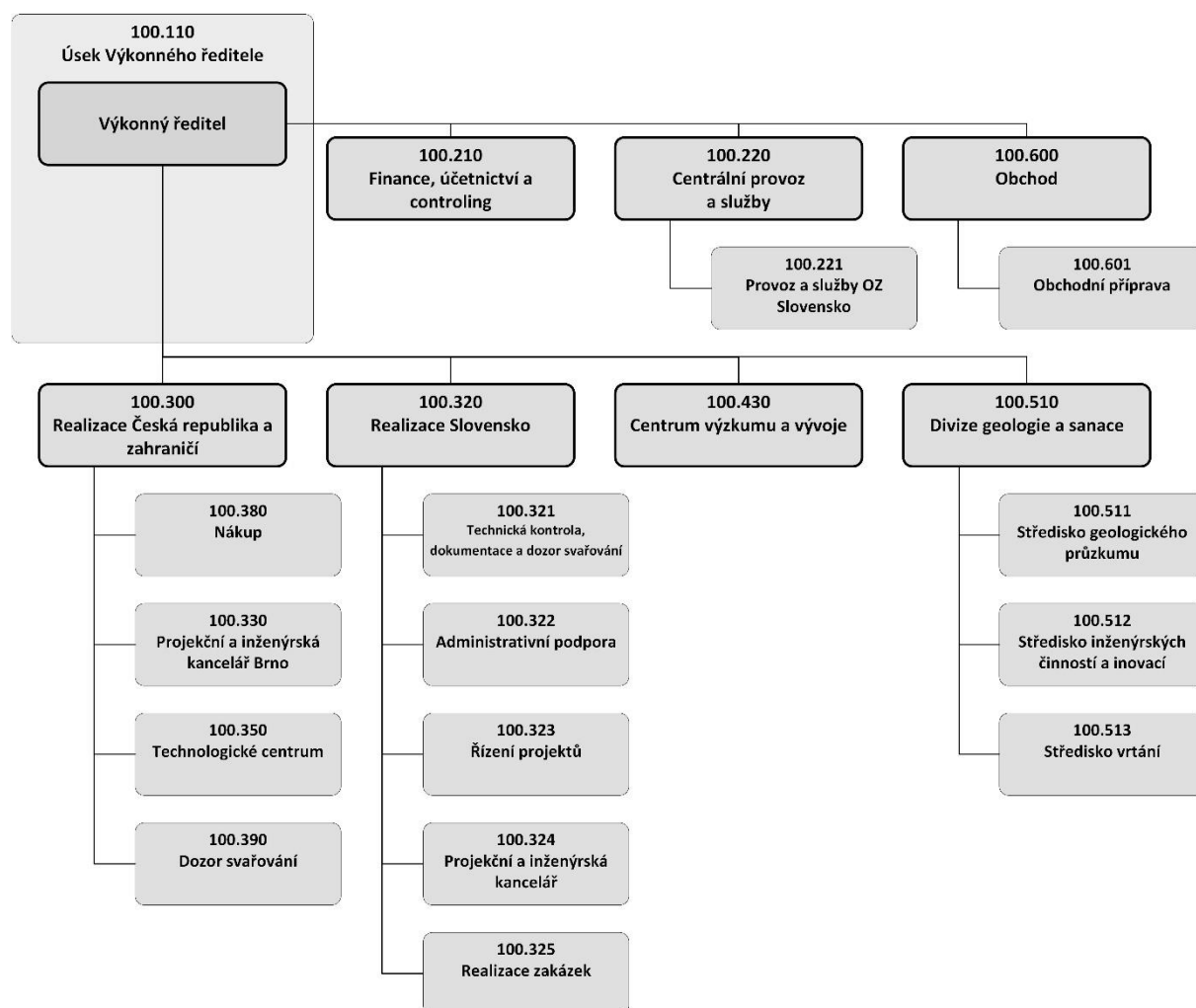
V nepřímém řízení jsou využívány plány a rozpočty a jejich promítnutí do nižších organizačních celků a zakázek.

Řízení společnosti je podloženo soustavou organizačních norem a řídicích aktů (stanovy, usnesení valné hromady, usnesení představenstva, organizační řád, příručka řízení, směrnice, metodiky a příkazy vedoucích pracovníků).



Obrázek 2 Organizační řád podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Organizační uspořádání organizačních jednotek podniku je uvedeno na následujícím schématu.



Obrázek 3 Organizační jednotky podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

3. Informační systém

Informační systémy používá společnost aktuálně Exact Synergy Enterprise a Altus vario. Jejich využití můžeme nejjednodušeji rozdělit tak, že systém Altus Vario slouží pro účetnictví, skladování a správu majetku a informační systém Exact Synergy Enterprise pomáhá řídit, kontrolovat, sdílet, schvalovat vše ostatní nutné pro chod společnosti.

3.1 Informační systém Exact Synergy Enterprise

Společnost Chemcomex využívá informační systém Exact Synergy již od roku 2003. Od počátku do dnes provedla společnost několik aktualizací a upgradů systému. Dnes využívá nejnovější možnou verzi.

Informační systém e-Synergy obsahuje množství informací z různých oblastí chodu podniku. Informace z jednotlivých oblastí jsou ukládány do databáze a následně zobrazovány prostřednictvím modulů. Přístup k informacím v jednotlivých modulech je dán typem licence daného uživatele, úrovní zabezpečení, případně příslušností v roli.

3.1.1 Moduly systému Exact Synergy

Uživatelé mají podle svých práv a rolí přístup k různým modulům systému, přičemž systém obsahuje následující moduly:

- Finanční (Manažerské účetnictví)
- Dokumenty (Správa a evidence dokumentů)
- Workflow (Správa a evidence požadavků)
- Zakázky (Správa a evidence zakázek jednotlivých společností)
- Katalogy (Číselníky položek evidovaných v systému)
- Lidské zdroje (Nastavení organizační struktury podniku, evidence uživatelů)
- Zákazníci (Správa a evidence zákazníků)
- Dodavatelé (Správa a evidence dodavatelů)
- Marketing
- Majetek
- Systém (Nastavení systému)

3.1.2 Typy uživatelů společnosti Chemcomex:

Každý typ uživatele má odlišnosti v práci se systémem, zejména v dostupnosti požadavků a práci s nimi.

1. Synergy uživatel User

Uživatelé User mají dostupné moduly:

- Workflow (Požadavky) - zadávání 2 typů požadavků a vyhledávání
- Společnosti - vyhledávání
- Lidské zdroje (Osoby) - vyhledávání

2. Synergy uživatel CRM

Uživatelé CRM mají dostupné moduly:

- Dokumenty - zadávání a vyhledávání
- Workflow (Požadavky) - zadávání vybraných typů a vyhledávání
- Zakázky - vyhledávání
- Společnosti - vyhledávání
- Lidské zdroje - vyhledávání
- Položky (data z katalogů) - vyhledávání
- Kontakty (Kontaktní osoby zadaných společností a portálové uživatele) - zadávání a vyhledávání

3. Synergy uživatel Professional

Uživatelé Professional mají dostupné moduly:

- Dokumenty - zadávání a vyhledávání
- Workflow (Požadavky) - zadávání a vyhledávání
- Zakázky - vyhledávání, zadávání zakázek je přes požadavek pouze pro určené pracovníky
- Společnosti - vyhledávání, společnosti se přenáší z účetních systémů, určení pracovníci mají umožněnou úpravu
- Lidské zdroje - vyhledávání, zadávání a úpravu uživatelů mají určení pracovníci

- Katalogy (Položky) - vyhledávání, zadávání katalogů a položek katalogů je umožněn určeným pracovníkům
- Kontakty - zadávání a vyhledávání

4. Synergy uživatel Portal

Uživatelé Portal mají dostupné moduly:

- Dokumenty - zadávání a vyhledávání
- Workflow (Požadavky) - zadávání a vyhledávání
- Zakázky - vyhledávání přes speciální odkaz „Zakázky - vyhledání“
- Společnosti - vyhledávání
- Lidské zdroje (Osoby) - vyhledávání
- Kontakty (Portálové uživatele) - vyhledávání přes speciální odkaz „Zaměstnanci - vyhledání“
- Kontakty (Kontaktní osoby zadaných společností a portálové uživatele) - přes speciální odkaz „Telefonní seznam - vyhledání“

3.2 Informační systém Altus Vario

Společnost Chemcomex dále využívá informační systém Altus Vario. Tento systém byl původně využíván pouze pro účetnictví a v roce 2017 si společnost nechala doprogramovat doplněk sklad. Bylo to zejména z toho důvodu, že systém Exact Synergy není pro správu majetku úplně vhodný a některé funkce, které společnost Chemcomex vyžadovala, nejdou v systému Exact Synergy naprogramovat. Od té doby se doplněk sklad postupně doplňuje o další agendy a knihy databáze. Společnost již od počátku plánování přechodu skladování do systému Vario věděla, že vše nepůjde ze dne na den a systém nebude bezproblémově fungovat. Přechod na informační systém Altus Vario pro skladování není úplný ještě ani dnes a některé procesy stále probíhají v systému Altus Vario i v Exact Synergy. A zejména tato duplicita přináší větší časovou náročnost při přejímce materiálu na sklad a při vyhledávání různých dokumentů, které dodávka obsahovala.

Společnost Chemcomex dlouhou dobu usiluje o to, aby do systému Altus Vario byly přesunuty všechny aktivity, které souvisí s objednávkou a přejímkou materiálu, dále uložení všech potřebných dokumentů, které dodávka obsahuje, naskladnění a vyskladnění materiálu včetně vytvoření příjemky a výdejky.

Altus Vario je primárně navržen pro firmy střední velikosti. Pokročilých vlastností softwaru této kategorie však mohou úspěšně využívat i firmy malé, protože Altus Vario je skutečně variabilní jak po stránce velikosti, tak po stránce uspořádání podnikových procesů. Jednotlivé moduly lze provozovat samostatně, což využijí firmy, ve kterých je zpracování agend rozděleno mezi jednotlivé pracovníky nebo oddělení. Zároveň lze všechny moduly nainstalovat třeba jen na jediný počítač. Podle počtu uživatelů a počtu položek můžete mít databáze na SQL serveru, síťovém souborovém serveru nebo bez použití sítě na lokálním disku. Altus Vario může být díky tomu jedinečným řešením pro firmy, které mají pobočky různé velikosti. Nejen díky výše popsané variabilitě, ale také proto, že umožňuje výměnu dat mezi centrálou a pobočkami.

Altus Vario lze v neobvyklé míře rozšiřovat, doplňovat a přizpůsobovat požadavkům uživatelů pomocí standardního programátorského prostředí (VBA známý z MS Office). I bez znalosti programování lze vytvářet nové tiskové výstupy, tabulková zobrazení, kontingenční tabulky a grafy. Snadno lze prezentovat nebo analyzovat data v programech Access, Excel a Word. Ukázkou těchto možností jsou například vestavěné funkce pro automatické generování dopisu v programu Word z jakéhokoli dokumentu Varia, který obsahuje adresu, nebo hromadná korespondence modulu Adresář. (IN FUTURE, 2021)

Náročnější požadavky lze plnit pomocí technologie doplňků (Add-ins). Doplňky jsou okna či aplikace, které lze doinstalovat do Varia. Spouští se z menu doplňků klávesovou zkratkou nebo událostí v příslušném modulu Varia. Mohou řešit libovolné úkoly s daty systému, například hromadnou fakturaci třeba v návaznosti na data z externích zařízení.

Nejnáročnější požadavky lze řešit pomocí vlastních modulů. Vývojářům je zdarma poskytována dokumentace objektové knihovny systému Altus Vario a společných funkcí systému a návod na registraci vlastních modulů. Nezávislí vývojáři se tak mohou zaměřit na vlastní funkce doplňků a modulů a využít hotové obecné funkce obstarávající běh programu a spolupráci s moduly Varia. (PROGRAMIA, 2021)

4. Hodnocení významného dodavatele v informačním systému Exact Synergy Enterprise

Pro hodnocení významného dodavatele se používá požadavek 930 - Hodnocení významný dodavatel

Zařazení dodavatele mezi významné dodavatele:

- Automaticky po vytvoření požadavku 930 - Hodnocení významný dodavatel pro dodavatele, kteří dosáhli obrátu nad 10 000 000, - Kč a poslední fakturace není starší než jeden rok
- Zatřžením pole Významný zákazník/dodavatel na kartě společnosti

Vyřazení dodavatele z významných dodavatelů:

- Automaticky pokud je poslední fakturace starší než dva roky (datum tvorby posledního požadavku 616 – Přijetí a posouzení faktury pro daného dodavatele je starší než dva roky)
- Automaticky pokud je v požadavku 930 - Hodnocení významný dodavatel v poli Dodavatel schválen a zařazen mezi významné dodavatele nastavena hodnota na NE.

Požadavek probíhá ve čtyřech krocích:

Stav požadavku	Zpracovatel	Činnost/význam
Tvorba	Kdokoliv (osoba)	Při prvním hodnocení společnosti požadavek vytvoří pracovník, který hodnocení společnosti požaduje. Následně se požadavek na hodnocení dodavatele generuje automaticky den před datem uvedeným v položce Datum příštího přezkoumání.
Přidělit	Přidělení dodavatele	Pracovník roli Přidělení dodavatele, doplní, případně opraví hodnocení, doplní datum příštího přezkoumání. Požadavek může také přidělit jinému pracovníkovi. Po zhodnocení dodavatele tlačítkem Přidělit posune požadavek do dalšího kroku.
Doplnit údaje o dodavateli	Přidělení doplnění údajů dodavatele	Pracovník roli Přidělení doplnění údajů dodavatele přidělí požadavek pracovníkovi zodpovědnému za doplnění údajů o dodavateli. Zodpovědný pracovník po doplnění údajů tlačítkem Doplnit údaje o dodavateli posune požadavek do dalšího kroku.
Přezkoumat a schválit	PSJ	Pracovník v roli PSJ zkontroluje hodnocení dodavatele, případně opraví hodnocení a požadavek tlačítkem Přezkoumat a schválit ukončí.

Zamítnuto	Kdokoliv z předchozích	Kdokoliv může tlačítkem Zamítnuto požadavek zamítnout a vrátit ho tak na začátek. Důvod je třeba uvést do poznámky, aby hodnocení mohlo znovu proběhnout
------------------	------------------------	--

Tabulka 1 Hodnocení významného dodavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1 Tvorba požadavku 930 - hodnocení významný dodavatel

Požadavek se tvoří automaticky

- Pro dodavatele CCE, kteří jsou zařazeni mezi významné dodavatele, již pro ně existuje požadavek 930 - Hodnocení významného dodavatele a přezkoumání je platné do následujícího dne (datum v poli Datum příštího přezkoumání)

(SWK_generace_hodnoceni_vyzn_dodavatele)

- Pro dodavatele CCE, kteří byli zařazeni mezi významné dodavatele za poslední 2 dny a ještě pro ně neexistuje požadavek 930 - Hodnocení významného dodavatele za aktuální období

(SWK_generace_hodnoceni_vyzn_dodavatele)

- Pro dodavatele CCE, kteří dosáhli obrátu nad 10 000 000, - Kč a nejsou zařazeni mezi významné dodavatele a poslední fakturace není starší než jeden rok (datum tvorby posledního požadavku 616 – Přijetí a posouzení faktury pro daného dodavatele není starší než jeden rok). Po vytvoření požadavku 930 - Hodnocení významného dodavatele zařadí dodavatele mezi významné (na kartě společnosti automaticky zatrhne pole Významný zákazník / dodavatel)

(SWK_generace_hodnoceni_vyzn_dodavatele)

4.1.1 Vyřazení dodavatele z významných dodavatelů

Pro dodavatele, kteří mají na kartě dodavatele hodnotu ANO v poli Významný zákazník /dodavatel a mají poslední fakturaci starší než dva roky (datum tvorby posledního požadavku 616 - Přijetí a posouzení faktury), dodavatele vyřadí z významných dodavatelů s poznámkou o důvodu vyřazení.

Pro požadavky 930 - Hodnocení významného dodavatele, které byly zpracovány za poslední 2 dny a v poli Dodavatel schválen a zařazen mezi významné je hodnota NE, zkontroluje hodnotu v poli Významný zákazník/dodavatel na kartě dodavatele. Pokud je hodnota ANO, nastaví hodnotu na NE a doplní poznámku z požadavku o vyřazení dodavatele.

5. Zákazníci společnosti

Zákazníky společnost v Informačním systému nijak nehodnotí. Zákazníkům věnuje společnost plnou ochotu a odbornou péči po celou dobu už před samotným zahájením zakázky i po ukončení záruční doby díla.

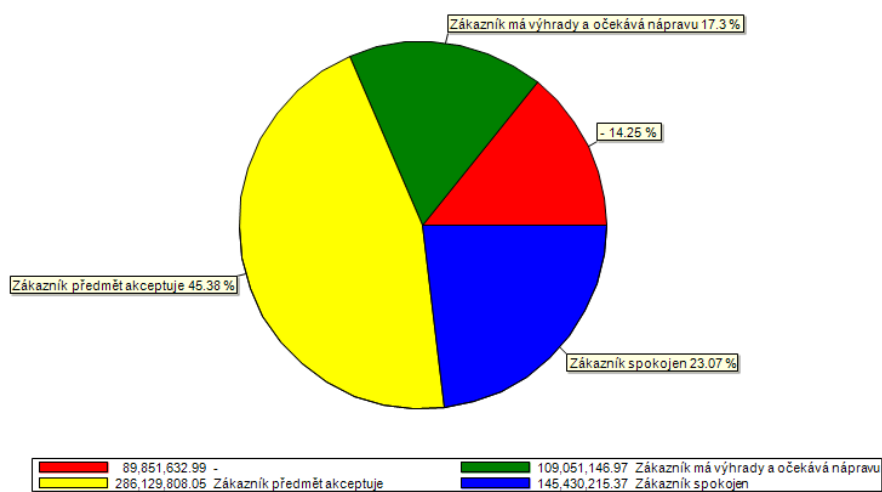
5.1 Spokojenost zákazníků společnosti

Při každém předávání zakázky nebo její části, je vedoucí zakázky povinen dotázat se zástupce zákazníka, zda byl s naší prací spokojen. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v následující tabulce.

Stav	2018	2019	2020	Rozdíl
Zákazník vyjádřil spokojenost	260	181	153	- 28
Zákazník předmět akceptuje	71	104	113	+ 9
Zákazník má výhrady a očekává nápravu	0	3	11	+ 8
Zákazník je nespokojen	0	0	0	0
Zákazník je pro nás ztracen	0	0	0	0
Celkový počet dílčích hodnocení	331	288	277	-11

Tabulka 2 Hodnocení spokojenosti zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování)

V následujícím grafu je znázorněn stupeň spokojenosti zákazníků ve vztahu k objemu fakturace.



Graf 1 Stupeň spokojenosti zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Závěry z provedeného průzkumu:

- V celkovém součtu nás naši zákazníci hodnotí pozitivně, což je potvrzeno vysokým počtem vyjádření spokojenosti zákazníka a akceptovatelnosti. Ač jsme obdrželi menší počet hodnocení „Zákazník spokojen“, tak je to kompenzováno kategorií „Zákazník předmět akceptuje“, což je pro podnik stále přijatelné. Tak jako minulý rok se jedná o velmi dobrý výsledek.
- Ve sledovaném období jsme obdrželi výhrady zákazníka ze zakázky na EMO34 a v Kožichovicích. V současné době ještě probíhá vyhodnocování důvodů a definování opatření k nápravě a prevenci.

Pro podnik je spokojenost zákazníka největší prioritou a pracovníci podniku si tuto skutečnost uvědomují. Zákazník je určen i jako jedna z nejdůležitějších zainteresovaných stran, která ovlivňuje přístup k systému řízení.

5.2 Významní zákazníci společnosti

Zákazník	Hodnota zakázky	Trvání zakázek	Popis zakázky
Škoda JS, a.s.	43 100 389 €	2009 - 2018	Zpracování technické dokumentace, výpočtové dokumentace, dokumentace kvality. Dodávka, montáž rozvody systémů technických plynů, tlakového vzduchu a chemických rozvodů montáž více než 550 tun potrubí z nerezové a uhlíkové oceli o světlostech DN10 až DN500, zařazených do BT3 a BT2.
ČEZ, a.s.	346 291 860 Kč	2001-2018	Zpracování technické dokumentace, dodávka a montáž velkého množství typů rozvodů a technologický celků pro jaderné elektrárny.
MondiSCP, a.s.	4 296 119 €	2017/2021	Zpracování technické dokumentace, výpočtové dokumentace, dokumentace kvality. Dodávka a montáž potrubí z nerezové a uhlíkové oceli o světlostech DN15 až DN900.
Slovenské elektrárně, a.s.	30 180 339 €	2012 - 2021	Zpracování technické dokumentace, dodávka a montáž velkého množství typů rozvodů a technologický celků pro jaderné elektrárny.
Vodohospodářská výstavba, š.p.	4 050 000 €	2020	Zpracování technické dokumentace, realizace generální opravy a rekonstrukce rychlouzávěrů a systému chlazení turbogenerátoru na vodním díle Gabčíkovo.
VF, a.s.	60 150 000 Kč	2005 - 2020	Vypracování návrhu, dokumentace, výroba a montáž dekontaminační linky, komplexní modifikace potrubních tras.
JAVYS, a. s.	9 230 000 €	2012 - 2016	Zpracování technické dokumentace, výpočtové dokumentace, dokumentace

			kvality. Realizace demontáže zařízení strojovny. Fragmentace a separace demontovaného materiálu, nakládání s nebezpečným odpadem.
--	--	--	---

Tabulka 3 Významní zákazníci společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

6. Analýza současného stavu

6.1 Obchodní úsek a získání zakázky

Na obchodní přípravě zakázek se obecně podílí všichni vedoucí pracovníci podniku. Odpovědnost za celý proces „Obchodní příprava zakázek“ nese obchodní úsek. V následující tabulce je uvedena matice odpovědností za jednotlivé činnosti procesu:

6.1.1 Vyhledávání obchodních příležitostí

ID	Činnost	Provádí	Posuzuje a vyhodnocuje	Schvaluje	Záznam, poznámka
1.1	Všeobecné vyhledávání obchodních příležitostí	Každý pracovník podniku	OŘ VOPr	--	
1.2	Sledování nákupních portálů a portálů pro veřejné zakázky	Administrátoři určení pro jednotlivé portály	OŘ VOPr	--	
1.3	Návštěvy zákazníků, akce pro zákazníky atd., tj. aktivní tvorba a vyhledávání obchodních příležitostí	Obchodníci	OŘ VOPr	--	Záznam v Synergy, formulář "Obchodní schůzka"
1.4	Evidence obchodní příležitosti	Administrátor	VOPr	Podle finančních limitů OŘ, GŘ	OPZ

Tabulka 4 Vyhledávání obchodních příležitostí

6.1.2 Poptávkové a nabídkové řízení

ID	Činnost	Provádí	Posuzuje a vyhodnocuje	Schvaluje	Záznam, poznámka
2.1	Příjem a předání poptávky	Každý pracovník podniku	OŘ VOPr	OŘ	Poptávka OPZ
2.2	Evidence poptávky v e-Synergy	Obchodník/ BM	VOPr	--	Tabulka obchodních příležitostí z OPZ
2.3	BID/NOBID porada (Rozhodnutí o vypracování nabídky)	Administrátor	Komise Bid no Bid OŘ VOPr ŘRE ŘI	OŘ VOPr na základě zápisu Bid no Bid	Záznam z jednání BID/NOBID* OPZ
2.5	Jmenování týmu OPZ	Komise Bid no Bid	--	VoPr, ŘI, ŘRE	Záznam z jednání BID/NOBID*
2.6	Koordinace ostatních úseku a příprava obchodních podkladů nabídky	BM	--	--	Záznam z jednání** Harmonogram přípravy nabídky
2.7	Podklady pro nabídku a odborné posouzení za svařování Činnosti viz schéma příloha č. 1 této směrnice.	Odpovědný pracovník svářečského dozoru, člen týmu OPZ	BM	Odborný garant	Tabulka rizik***
2.8	Podklady pro nabídku a odborné posouzení za kvalitu a technické kontroly“ Činnosti viz schéma příloha č. 1 této směrnice.	Odpovědný pracovník technické kontroly, člen týmu OPZ	BM	Odborný garant	Tabulka rizik***
2.9	Odborné posouzení za právní stránku. Činnosti viz schéma příloha č. 1 této směrnice.	Právník		GŘ	Tabulka rizik***
2.10	Podklady pro nabídku „Finance“ Činnosti viz schéma příloha č. 1 této směrnice.	FŘ			Tabulka rizik***

ID	Činnost	Provádí	Posuzuje a vyhodnocuje	Schvaluje	Záznam, poznámka
2.11	Podklady pro nabídku „Nákup“ Činnosti viz schéma příloha č. 1 této směrnice.	Nákup, člen týmu OPZ	BM	Vedoucí nákupu	Tabulka dodavatelů**** Tabulka rizik**
2.12	Podklady pro nabídku „Inženýring“ Činnosti viz schéma příloha č. 1 této směrnice.	TM		ŘI	Tabulka rizik***
2.13	Podklady pro nabídku „Realizace“ Činnosti viz schéma příloha č. 1 této směrnice.	PM		ŘRE	Tabulka rizik***
2.14	Podklady pro nabídku „Centrální provoz“ Činnosti viz schéma příloha č. 1 této směrnice.	Pověřené osoby za QMS, EMS, BOZP a metrologii		Dohlížející osoba nad RO, ŘI, ŘRE	Tabulka rizik***
2.15	Kompletace cenové části, nabídkové ceny	BM	VoPR OŘ	Podle finančních limitů OŘ, GŘ, PS	Kalkulace nabídkové ceny Formulář Finanční plán Prognóza fakturace
2.16	Přezkoumání a schválení nabídky: „Zakázková komise“	Členové týmu OPZ	Odborní garanti, VOPr, právník, ŘI, ŘRE, OŘ	Podle finančních limitů OŘ, GŘ, PS	OPZ Zpracovaný formulář Posouzení nabídky Tabulka rizik*** Podepsaná nabídka
2.17	Kompletace nabídky	BM	--	--	--
2.18	Odeslání nabídky a záznam o odeslání	BM	BM	--	OPZ
2.19	Sledování reakce zákazníka	Obchodník/ BM	--	--	OPZ
2.20	Požadavek zákazníka na modifikaci nabídky	BM	OŘ	--	Podle charakteru změny opakovat postup od kroku 2.6

Tabulka 5 Poptávkové a nabídkové řízení (Zdroj: vlastní zpracování)

6.1.3 Předání do výroby a realizace

ID	Činnost	Provádí	Posuzuje a vyhodnocuje	Schvaluje	Záznam, poznámka
4.1	Informování výroby o zvýšené pravděpodobnosti získání zakázky (pro účely plánování zdrojů)	OŘ na poradách vedení	OŘ	--	Zápis z porady vedení
4.2	Informování výroby o podpisu smlouvy nebo dohodě o zahájení plnění již před podpisem	BM neprodleně	OŘ	--	OPZ
4.3	Předání do výroby a realizace	BM	OŘ	GŘ	Formulář „Realizace zakázky“

Tabulka 6 Předání do výroby a realizace

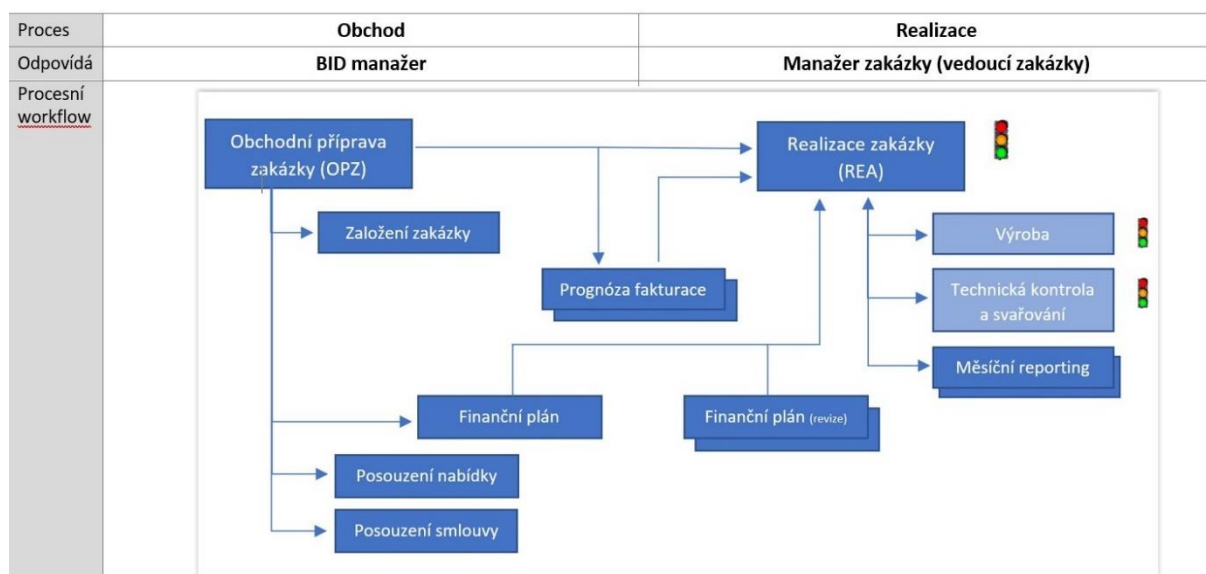
6.1.4 Fakturace a sledování obchodní přípravy

ID	Činnost	Provádí	Posuzuje a vyhodnocuje	Schvaluje	Záznam, poznámka
5.1	Průběžný sběr informací od zákazníka o průběhu realizace zakázky (z pohledu kvality, termínů a nároku na zaplacení víceprací)	PM Obchodník	OŘ	--	OPZ, záznam z jednání, záznam ze služební cesty
5.2	Požadavek podniku nebo zákazníka na dodatek smlouvy	PM BM spolupracuje při přípravě obchodních podkladů pro PM	OŘ, ŘRE, GS, TK	Podle finančních limitů	Podle charakteru dodatku opakovat postup od kroku 3.3
5.3	Iniciování hodnocení projektu po jeho dokončení za účasti všech zainteresovaných	OŘ	OŘ, PM, ŘI, ŘRE, GŘ	Podle finančních limitů ŘI, ŘRE, GŘ, PS	Zápis o hodnocení zakázky

Tabulka 7 Fakturace a sledování obchodní přípravy

6.2 Obchodní příprava zakázky

Proces obchodní přípravy zakázek je plně implementován do prostředí podnikového informačního systému e-Synergy. Schéma vazeb procesních formulářů i vzájemné vazby na proces Realizace zakázek jsou uvedeny na následujícím obrázku.



Obrázek 4 Proces obchodní přípravy zakázek (Zdroj: vlastní zpracování)

Proces může být nastartován především:

- získáním informace o obchodní příležitosti,
- přímou poptávkou zákazníka,
- přímou objednávkou zákazníka.

U všech případů jsou prvním krokem činnosti poptávkového řízení s tím, že v případě přímé objednávky následuje buď nabídkové řízení (v případě, že naše dodací podmínky jsou výrazně odlišné od objednávky) nebo smluvní řízení, ukončené potvrzením objednávky nebo předáním návrhu smlouvy zákazníkovi.

Základem pro vedení a dokladování procesu obchod je požadavek Obchodní příprava zakázky, který je rozcestníkem pro přístup ke všem důležitým informacím a zároveň je řídicím požadavkem celého procesu obchodní přípravy zakázek. Na základě průběžně aktualizovaných a doplňovaných údajů jsou generovány navazující požadavky a záznamy.

6.2.1 Ukončení obchodní přípravy zakázky

Proces je ukončen buď úspěšně, tj. získáním zakázky a jejím předáním do realizace, nebo neúspěšně.

Forma ukončení je evidována prostřednictvím požadavku Obchodní příprava zakázky, polem Stav obchodní přípravy ve stavu „Předáno do realizace“ nebo „Neúspěch“. Za ukončení procesu odpovídá BM.

Za neúspěšné ukončení je považováno rozhodnutí ředitele obchodního úseku či vedení podniku, že pokračování v obchodních aktivitách u dané zakázky dále nemá smysl. Důvodem tohoto rozhodnutí může být především, že:

- bylo rozhodnuto, že se jedná o neperspektivní obchodní příležitost, mimo naši strategii a aktuální nabídku našich produktů a služeb,
- v průběhu poptávkového a nabídkového řízení vyšlo najevo, že nejsme schopni předložit nabídku nebo to ani nemá smysl (postavení konkurence, časování, finance, nemožnost splnění legislativy apod.),
- zákazník naši nabídku odmítl nebo jako vítěznou zvolil nabídku konkurence,
- zákazník odmítl podepsat smlouvu nebo vystavit objednávku.

Jakmile je zřejmé, že zakázka byla neúspěšná, změní BM v požadavku Obchodní příprava zakázky pole *Stav obchodní přípravy* na „Neúspěch“ a pole *Automaticky zpracovávat prognózy* na hodnotu „Ne“. Následně se do 15 minut automaticky vygeneruje požadavek Vyhodnocení neúspěšné zakázky. Obchodní případ je ukončen teprve zpracováním tohoto požadavku, čímž je zaručena evidence neúspěšných zakázek a důvodů neúspěchu.

Průběh workflow a zadávané údaje jsou zřejmé z následujícího obrázku.

Vyhodnocení neúspěšné zakázky - 03.703.197

Status : Zpracováno Změněno : Miroslav Mrtvý 27-02-2019 15:46

Uložit Obnova Výmaz Kopie Znovuotevření Vytvořit dopis Vytvořit e-mail Zavřít

Tvorba	Schválit	Realizovat	Zpracovat
Admin Synerg 27-02-2019 02:15	Václav Šídlo 27-02-2019 08:38	Miroslav Mrtvý 27-02-2019 15:46	Miroslav Mrtvý 27-02-2019 15:46

Popis Vyhodnocení neúspěchu obchodní přípravy zakázky

Osoba pověřená vyhodnocením neúspěchu 2243 — Václav Šídlo — CCE - Vedoucí obchodní přípravy — CHEMCOMEX, a.s.

Zakázka 119062 — Precheza, Zásobování podniku pitnou vodou z ulice Tovačovská

Zákazník 800000141 Precheza a.s. — Czech Republic — Zákazník — Aktiv.

Datum zpracování vyhodnocení 27-02-2019

Hlavní důvod neúspěchu 95DUVODY9 — Zákazník výběrové řízení zrušil

Vedlejší důvod neúspěchu

Poznámky a upřesnění k důvodům neúspěchu
Zrušeno zákazníkem ve fázi projednávání SoD[Václav Šídlo 27-02-2019 08:38 (GMT +01:00)]

Související dokument

Související úkol

Poznámky k vyhodnocení důvodů neúspěchu

Úroveň zabezpečení Interní 20

Obrázek 5 Vyhodnocení neúspěšné zakázky (zdroj:vlastní zpracování)

6.2.2 Předání do realizace

Jakmile je obchodní příprava zakázky ve stádiu, které umožňuje zahájit realizaci (tj. máme objednávku, podepsanou smlouvu, popřípadě máme jistotu, že zakázku získáme a se zákazníkem máme dohodnuto zahájení prací před formálním podpisem smlouvy), změni odpovědná osoba v požadavku Obchodní příprava zakázky pole Stav obchodní přípravy na „Předáno do realizace“ a zadá do pole Osoba zodpovědná za ukončení přípravy zakázky osobu, na kterou má být předán požadavek s předáním do realizace (jde o osobu, která byla stanovena v průběhu zpracování OPZ Ředitelem pro realizaci, případně deleguje jinou zodpovědnou osobu). Následně se do 15 minut automaticky vygeneruje požadavek Realizace zakázky.

Průběh workflow a zadávané údaje jsou zřejmé z následujícího obrázku:

Realizace zakázky - 04.032.612

Status : Zakázka je ukončena

Změněno : Libor Matějek 01-09-2020 09:53

Uložit Obnova Výmaz Kopie Vytvořit dopis Vytvořit e-mail Zavřít

Zadání pro realizaci
Václav Šidlo
29-06-2020 11:01

Schválení zadání
Petr Strnad
01-07-2020 08:53

Zakázka v realizaci
Libor Matějek
01-09-2020 09:51

Zakázka ukončena
Libor Matějek
01-09-2020 09:53

Realizace zakázky Finanční plán a hodiny

Realizace zakázky	CHEMIS - Editace pole producent	Název zakázky	120205 - CHEMIS - Editace pole producent	Název PM na stav zakázky	ZELENA - Zelená
Zákazník	100000449 - ČEZ ICT Services, a.s. - Czech Republic - Zákazník - Aktiv.	Rozsah díla	Vybraná, vyhrazená zařízení		
PM (vedoucí realizace zakázky)	92 - Libor Matějek - CCE - Specialista IT - stř. 350 - CHEMCOMEX, a.s.	Svařování			
Manažer zakázky u zákazníka		Ocelovky, potrubí, armatury			
Obchodní příprava zakázky	04.031.689 - Obchodní příprava zakázky - CHEMIS - Editace pole producent	Vlastní výroba			
Fáze realizace	Dokumentační příprava	Elektro a MaR			
Termíny		Dokumentace			
Zahájení realizace díla	29-06-2020	Rizika realizace zakázky			
Převzetí pracoviště a zahájení montáže		Rizika podrobně			
Předání poslední části díla	31-07-2020	Zadání do výroby			
		Zadání pro OTK a dozor svařování			
Dokumenty		Poslední měsíční reporting			
Text objednávky/smlouvy	00.578.890 - Objednávka - CHEMIS - Editace pole producent	Termíny plnění	Plníme a nehrozí zpoždění		
Plán realizace zakázky		Plánované náklady	Držíme rozpočtové náklady		
Dokument související s ukončením zakázky		Odpracované hodiny	Vejdeme se do plánu		
Harmonogram realizace		Název zákazníka	Zákazník je spokojený		
Přílohy		Poslední měsíční report PM	04.075.628 - Měsíční reporting zakázek -		
		Vyřadit z měsíčního sledování			
Zadání a důležité informace k realizaci zakázky		Deník realizace zakázky			
PM zakázky L. Matějek [Petr Strnad 01-07-2020 08:53 (GMT +02:00)]					
Požadavek vyřešen, nasazena nová verze aplikace Chemis, odeslán předávací protokol [Libor Matějek 28-07-2020 11:21 (GMT +02:00)]					
Doručen podepsaný předávací protokol [Libor Matějek 21-08-2020 11:21 (GMT +02:00)]					
Úroveň zabezpečení	Interní - 15				

Obrázek 6 Realizace zakázky (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3 Nakupování

Vstupem do procesu nakupování je zadání požadavku na objednávku. Pro objednávání slouží v podniku jednotný formulář informačního systému nazvaný *Požadavek na objednávku*.

Formulář má kromě polí pro zadání potřebných informací nastaveny i čtyři procesní kroky s procesními pravidly pro návrh, komentování, schvalování a objednání. Přejímka nakoupených služeb se uskutečňuje jako samostatný kontrolovaný úkol pro osobu zodpovědnou za přejímku. Procesní tok a zadávané informace jsou zřejmé z příkladu vyplněného formuláře na následujícím obrázku.

Požadavek na objednávku - 04.082.039

Status : Nákup schválen

Změněno : **Silvia Madlová** 21-09-2020 14:26

Uložit

Obnova

Výmaz

Kopie

Znovuotevření

Převzít

Hotovo

Označit jako nepřečteno

Vytvořit dopis

Vytvořit e-mail

Zavřít

Požaduje

Dana Schimmerlová
18-09-2020 10:06

Komentování nákupu

Marek Duchoslav
18-09-2020 10:54

Schválení nákupu

Jan Pěnička
18-09-2020 14:10

Objednání

Bohdana Brachaczková, Dana Schimmerlová, Nikol Maštalířová, Radka Veřtasová, Zdeněk Rada
Role: nákupčí
Úroveň: Korporace
Komentovat: Jan Bednář

Předmět požadavku

Objednávka zámečnické práce - Martinovič - 21.9.-16.10.2020

Objednání přednostně zajistí

Dana Schimmerlová

Dodavatel předmětu požadavku

100014577 Milan Martinovič — Czech Republic — Dodavatel — Aktiv.

Nákup je určen na zakázku

119300 — Potrubí chladič vody pro Tatra Kopřivnice - realizace

Požadovaná nakupovaná položka

zámečnické práce - Martinovič-Termonta - 21.9.-16.10.2020

Množství

1.00

Předpokládaná částka (bez DPH)

EUR 3,000.00 CZK 80,175.00

Porovnání s plánem

Náklad odpovídá plánu

Požadováno dodání do

21-09-2020

Přejímku dodávky provede

2680 Marek Duchoslav — CCE - Manažer projektů - stf. 350 — CHEMCOMEX, a.s.

Zvláštní požadavky na nákup

Jakost a technická bezpečnost

☐

Metrologie

☐

Svařování

☒

Potvrdit objednávku

Ano

Skupina položky

Služba

Druh položky

Služba

Objednáno dne

Stav objednávky

objednáno

Způsob odběru

Datum dodání

--

Fakturovaná částka

CZK — Czech Republic Koruna 0.00

Placeno hotově

Ne

Dokument - specifikace objednávky

00.587.652 Objednávka OBJ1200307 zámečnické práce - Martinovič - 21.9.-16.10.2020

Dokument - nabídka č.1

Dokument - nabídka č.3

Požadavek související s objednávkou

Odkaz na přejímku dodávky

Přílohy

Procházet...

Smluvní počet plateb

2

Nadřazená zakázka

Jednotka

ks

Odkaz na prognózu výdajů

Dohodnutá splatnost (počet dní)

30

Místo dodání

Kopřivnice

Nebezpečí poškození životního prostředí

☐

Forma objednávky

Objednávka

Potvrzená objednávka

00.587.652 — Objednávka OBJ1200307 zámečnické práce - Martinovič - 21.9.-16.10.2020

Specifikace školení

Číslo objednávky Vario

1200307

Související nákupní objednávka

Očekávané datum dodání

21-09-2020

Datum splatnosti faktury

Odkaz na fakturu

Počet faktur

Související dokument

00.586.929 — SoD - Milan Martinovič- zámečnické práce

Dokument - nabídka č.2

Text objednávky

Objednáváme u Vás svářečské práce na projektu 119300.

Zhotovitel se bude při provádění díla řídit pokyny zástupce Chemcomex a.s.

1. Předmět plnění:

zámečnické práce

Obrázek 7 Požadavek na objednávku (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3.1 Procesní diagram nakupování

<pre> graph TD Start([Start procesu]) --> 1[Zadání návrhu na objednání 1 P434] 1 --> 2[Výběr dodavatele, přezkoumání návrhu 2 P434] 2 --> 3{Schválení návrhu 3 P434} 3 -- ne --> 4[Odmitnutí návrhu 4 P434] 4 --> 1 3 -- ano --> 5[Vystavení a odeslání objednávky 5] 5 --> 6{Potvrzení objednání 6} 6 -- ne --> 7[Odmitnutí návrhu 7 P434] 7 --> 1 6 -- ano --> 8[Předání objednávacího návrhu k příjemci 8 P434] 8 --> 9[Kontrolovaný úkol 9 P106] 9 --> End([Konec procesu]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podkladem pro objednání je vždy <i>Požadavek na objednávku</i> zadaný do informačního systému. Postupuje se podle formuláře požadavku. 2. Výběr dodavatele provádí nákupčí, případně vedoucí zakázky na základě svých zkušeností a obdržených nabídek dodavatelů. Přezkoumání návrhu je prováděno z pohledu technické správnosti, dodacích podmínek a přiměřenosti ceny. 3. V případě, že technická specifikace není přesná a úplná nebo dodací a cenové podmínky neodpovídají našim představám, požadavek zamítnout a vrátit žadateli. Odsouhlasení nákupu je vázáno na nákupní limity vedoucích zakázek. Pokud limit nedostačuje, je požadavek přesměrován na nadřízeného a vedoucí zakázky dostává jen informaci ke komentování. Náklady na nákup musí být vždy kryty plánem financování zakázky nebo plánem režijních nákladů a investic. 4. Oznámení důvodu odmítnutí nákupu a vrácení návrhu zpět žadateli. 5. Schválený objednávací návrh zpracovává pracovník s rolí nákupčí, který zajišťuje objednání a komunikaci s dodavatelem. Nákupčí vystaví dle požadavků uvedených v požadavku objednávku nebo smlouvu, a zajistí podpis oprávněné osoby. Objednávka je evidována v účetním programu. Podepsanou objednávku odeslat dodavateli a vyžádat její potvrzení. 6. Prověření přijetí objednávky dodavatelem 7. Při nepotvrzení objednávky nebo nepodepsání smlouvy oznámit neúspěch žadateli. 8. Potvrzení, že nákup je zajištěn, a že proběhne dle požadavků, a to formou předání požadavku na objednávací návrh osobě určené pro přejímku. 9. Úkoly generované pro odborné garanty 	<p>žadatel vedoucí zakázky</p> <p>nákupčí/vedoucí zakázky</p> <p>nákupčí, vedoucí zakázky nebo jeho nadřízený</p> <p>vz nebo jeho nadřízený</p> <p>nákupčí</p> <p>nákupčí</p> <p>nákupčí</p> <p>nákupčí</p> <p>nákupčí</p>	<p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>objednávka nebo smlouva</u></p> <p><u>Potvrzení objednávky</u> nebo podepsaná <u>Smlouva</u></p> <p>Požadavek na objednávku</p>
--	--	--	---

Tabulka 8 Procesní diagram nakupování (Zdroj: vlastní zpracování)

6.3.2 Zadání požadavku na objednávku

Při zadání požadavku na objednávku žadatel postupně vyplňuje příslušná pole formuláře. Povinností zadavatele je přiložit úplnou specifikaci a úplný seznam předmětu plnění budoucí objednávky, a to včetně požadované dokumentace a včetně přenosu rizik a dalších požadavků. Provede to tak, že vše vypíše do pole „text objednávky“, nebo přiloží soubor „dokument – specifikace objednávky“.

Volba formy objednání mezi objednávkou s nákupními podmínkami a smlouvou je na rozhodnutí nákupčího, případně na VZ. Nákupní podmínky jsou součástí objednávky vždy. Pouze v případech, kdy nejsou akceptovány dodavatelem a dodavatel je zároveň natolik významný svým postavením na trhu, je možné je vypustit. Avšak je možné tak učinit až po jednání o znění nákupních podmínek. Kompromisem může být i změna některých ustanovení formou odstavce v objednávce/smlouvě.

Při zadání požadavku na objednání vybraných druhů materiálů jsou o zadání požadavku automaticky informovány následující odpovědné osoby:

- | | |
|--|---|
| • Nákup měřidla | metrolog |
| • Nákup chemické látky | manažeři pro QMS, EMS a BOZP |
| • Nákup vybraného zařízení
kontrola | manažeři pro QMS, EMS a BOZP, technická |
| • Nákup svařování | dozor svařování |
| • Nákup školení | personalista |

Tyto osoby mají povinnost prověřit průběh nakupování dané položky z pohledu jejich odbornosti a role v systému řízení.

6.3.3 Vystavení a odeslání objednávky

Schválený objednávací návrh zpracovává pracovník s rolí nákupčí, který zajišťuje objednání a komunikaci s dodavatelem. Nákupčí vyplní důsledně pole „text objednávky“ dle požadavků žadatele. V tomto kroku lze zvolit přístup k potvrzení objednávky v kolonce „Potvrdit objednávku“. Zde si můžeme vybrat mezi „ano“ a „nesledováno“.

Objednávky a smlouvy podepisuje:

- do ceny 500 € vybraní nákupčí
- do ceny 3000 € vedoucí nákupu
- nad 3000 € vždy příslušný ředitel, a to dle nastavených finančních limitů.

Podepsanou objednávku (smlouvu) odesílá nákupčí dodavateli (poštou, faxem, e-mailem nebo osobním doručením) a zároveň si vyžádá její potvrzení. Písemný originál objednávky (smlouvy) je naskenován do e-Synergy včetně potvrzení objednávky, případný písemný originál je uložen ve složce u nákupčího.

6.4 Přejímka

Vstupem do procesu přejímky je kontrolovaný úkol v e-Synergy, který systém generuje pro vystavení objednávky. Kontrolovaný úkol „přejímka dodávky - služby“ se zadá osobě zodpovědné za přejímku, která je uvedena v příslušném požadavku na objednávku.

Přejímka dodávky (materiálu, výrobků a zařízení) je vykonávána pověřeným pracovníkem skladu dle typu a množství materiálu. Tuto informaci předá pověřený pracovník odd. nákupu prostřednictvím emailu.

V průběhu přejímky prověřujeme shodu dodaného produktu s požadavky objednávky nebo smlouvy.

V návaznosti na rozsah požadavků a charakter nakupovaného produktu uplatňujeme v podniku diferencovaný přístup k přejímkám. Druhy používaných přejímk jsou uvedeny v následující tabulce.

Název	Charakteristika
Odběratelská kontrola u dodavatele	Je prováděna u dodávek s velkým vlivem na kvalitu našich produktů. Zejména se pak jedná o dodávky vybraných zařízení pro jadernou energetiku. Zaměřuje se především na systém kvality a dodržování postupů pro výrobu a zkoušky.
Přejímka od dopravce	Provádí se vždy, když je nám dodávka doručena třetí stranou, tj. dopravcem. Přejímka je zaměřena pouze na kontrolu množství, neporušenosti obalů a kompletnost dopravních dokumentů.
Přejímka dodávky (standardní přejímka)	Provádí se u všech dodávek a kontroluje se kompletnost dodávky a její shoda s objednávkou a dod. listem.
Vstupní kontrola	Provádí se u všech dodávek. Zvláštní pozornost je věnovaná dodávkám s velkým vlivem na kvalitu našich produktů, případně s možným významným dopadem na životní prostředí či technickou bezpečnost. Kromě obecné shody dodávky s objednávkou se prověřují technické parametry, typ značení, nepoškození, kompletnost a správnost průvodní technické dokumentace. Typicky se jedná o dodávky vybraných zařízení pro jadernou a klasickou energetiku, chemický a petrochemický průmysl, dodávky zařízení pracujících v prostředí s nebezpečím výbuchu, dodávky zdroje ionizujícího záření a dodávky zvláště nebezpečných chemikálií.

Tabulka 9 Odběratelská kontrola (Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.1 Procesní diagram přejímka

<pre> graph TD Start([Start procesu]) --> 1[Zadání návrhu na objednání 1 P434] 1 --> 2[Výběr dodavatele, přezkoumání návrhu 2 P434] 2 --> 3{Schválení návrhu 3 P434} 3 -- ne --> 4[Odmítnutí návrhu 4 P434] 4 --> 1 3 -- ano --> 5[Vystavení a odeslání objednávky 5] 5 --> 6{Potvrzení objednání 6} 6 -- ne --> 7[Odmítnutí návrhu 7 P434] 7 --> 1 6 -- ano --> 8[Předání objednávacího návrhu k převjímkce 8 P434] 8 --> 9[Kontrolovaný úkol 9 P106] 9 --> End([Konec procesu]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podkladem pro objednání je vždy <i>Požadavek na objednávku</i> zadaný do informačního systému. Postupuje se podle formuláře požadavku. 2. Výběr dodavatele provádí nákupčí, případně vedoucí zakázky na základě svých zkušeností a obdržených nabídek dodavatelů. Přezkoumání návrhu je prováděno z pohledu technické správnosti, dodacích podmínek a přiměřenosti ceny. 3. V případě, že technická specifikace není přesná a úplná nebo dodací a cenové podmínky neodpovídají našim představám, požadavek zamítnout a vrátit žadateli. Odsouhlasení nákupu je vázáno na nákupní limity vedoucích zakázek. Pokud limit nedostačuje, je požadavek přesměrován na nadřízeného a vedoucí zakázky dostává jen informaci ke komentování. Náklady na nákup musí být vždy kryty plánem financování zakázky nebo plánem režijních nákladů a investic. 4. Oznámení důvodu odmítnutí nákupu a vrácení návrhu zpět žadateli. 5. Schválený objednávací návrh zpracovává pracovník s rolí nákupčí, který zajišťuje objednání a komunikaci s dodavatelem. Nákupčí vystaví dle požadavků uvedených v požadavku objednávku nebo smlouvu, a zajistí podpis oprávněné osoby. Objednávka je evidována v účetním programu. Podepsanou objednávku odeslat dodavateli a vyžádat její potvrzení. 6. Prověření přijetí objednávky dodavatelem. 7. Při nepotvrzení objednávky nebo nepodepsání smlouvy oznámit neúspěch žadateli. 8. Potvrzení, že nákup je zajištěn, a že proběhne dle požadavků, a to formou předání požadavku na objednávací návrh osobě určené pro převjímkku. 9. Úkoly generované pro odborné garanty. 	<p>žadatel vedoucí zakázky</p> <p>nákupčí/vedoucí zakázky</p> <p>nákupčí, vedoucí zakázky nebo jeho nadřízený</p> <p>vz nebo jeho nadřízený</p> <p>nákupčí</p> <p>nákupčí</p> <p>nákupčí</p> <p>nákupčí</p> <p>nákupčí</p>	<p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>Požadavek na objednávku</u></p> <p><u>objednávka nebo smlouva</u></p> <p><u>Potvrzení objednávky</u> nebo podepsaná <u>Smlouva</u></p> <p>Požadavek na objednávku</p>
--	--	--	---

Tabulka 10 Procesní diagram přejímka (Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.2 Odběratelská kontrola u dodavatele

Požadavek na provedení odběratelské kontroly, včetně stanovení odpovědného pracovníka a rozsahu, uplatňuje vedoucí zakázky prostřednictvím upřesnění specifikace ve formuláři Požadavku na objednávku. Kontrola u dodavatele probírá podle předem smluvně dojednaných pravidel. Často jsou požadavky na odběratelskou kontrolu uvedeny v Plánu kontrol a zkoušek, který bývá schvalován i naším zákazníkem.

Případné požadavky na podpůrné technické prostředky, koordinaci účasti zákazníka nebo třetí osoby zajišťuje vedoucí zakázky ve spolupráci s technickou kontrolou.

Předmětem odběratelské kontroly u dodavatele je obvykle:

- kontrola dodržování postupů pro výrobu a zkoušky,
- technická přejímka předmětu dodávky dle postupů a pomocí technického vybavení dodavatele,
- kontrola ostatních parametrů.

Pracovník provádějící odběratelskou kontrolu je povinen provedenou činností předepsaným způsobem zaznamenat, přičemž o kontrole je pořizován samostatný písemný záznam.

6.4.3 Přejímka od dopravce

Přejímka dodávky od dopravce je zaměřena pouze na kontrolu množství, neporušenosti obalů a kompletnost dopravních dokumentů. Akceptování přejímky zaznamenává přebírající podpisem na dopravní dokument. Dopravci potvrdit pouze počet a stav obalů. Nepotvrzujeme DL dodavatele.

6.4.4 Přejímka dodávky

Standardní přejímka se provádí u všech dodávek. Při této přejímce pověřená osoba obvykle prověřuje:

- neporušenost obalů,
- kompletnost dodávky a shodu dodávky s požadavky objednávky nebo smlouvy a dodacím listem
- kontrola základní identifikace

- dodání průvodní technické dokumentace
- vizuální všeobecnou kontrolu nepoškozenosti výrobků.

O standardní přejímce se nepořizuje samostatný písemný záznam. Provedení přejímky potvrzuje odpovědná osoba uzavřením čtvrtého procesního kroku Požadavku na objednání, případná zjištění vpisuje do poznámky ve formuláři. Převzetí dodávky potvrzuje pověřená osoba, vykonávající Přejímku dodávky, do dod. listu dodavatele.

6.4.5 Vstupní kontrola

Výzvu na provedení vstupní kontroly zasílá pověřený pracovník skladu, prostřednictvím e-mailu, do 2 pracovních dní od přijetí dodávky na pracovníka technické kontroly, přidělených ke konkrétní zakázce. Požadavky na kritéria kontroly jsou uvedeny v Plánu kontrol a zkoušek nebo v projektové dokumentaci (Výkres, Technická zpráva, specifikace apod.)

Případné požadavky na podpůrné technické prostředky, koordinaci účasti zákazníka nebo třetí osoby zajišťuje Pracovník technické kontroly ve spolupráci s Vedoucím zakázky.

Vstupní kontrola se provádí u všech dodávek. Při této kontrole Pracovník technické kontroly prověřuje zejména:

- kompletnost dodávky,
- shodu dodaných položek s dodacím listem,
- shodu dodávky s požadavky objednávky nebo smlouvy,
- vizuální detailní kontrolu nepoškozenosti výrobků,
- ostatní specifikovaná kritéria (rozměry, čistota povrchů, nátěry atd.)
- kontrola typu, parametrů, identifikace a detailního značení,
- kompletnost a správnost průvodní technické dokumentace.

Vybraná a vyhrazená zařízení označit a identifikovat na každé volně uložené části štítkem „Vybrané, vyhrazené zařízení“. Po přejímce zařízení a materiálu, které jsou majetkem zákazníka, informovat zákazníka o výsledku přejímky, označit a identifikovat každou volně uloženou součást štítkem „Majetek zákazníka“.

Pracovník provádějící vstupní kontrolu je povinen provedenou činnost předepsaným způsobem zaznamenat, přičemž o vstupní kontrole je pořizován protokol.

6.4.6 Činnost při zjištění nedostatků při přejímce

Jestliže je při přejímce zjištěna neshoda, pak materiál, zařízení, zboží uložit v odděleném prostoru skladu a označit červeným štítkem „Neshoda“.

V případě zjištění nesouladu mezi objednávkou a dodávkou, provede se o tom záznam, který se, pokud je to možné, nechá na místě potvrdit zástupcem dodavatele. V žádném případě není možné u vadné dodávky potvrdit její akceptaci.

Následně o neshodě informuje nákupčího, který poskytuje podporu při komunikaci s dodavatelem a při reklamaci a odstraňování zjištěných závad.

Při zjištění závažných nedostatků (zjevně snížená kvalita, nekompletnost, dodání jiného zboží, nedodání průvodní technické dokumentace atd.) musí být k řešení přizván vedoucí zakázky, na kterou byl nákup realizován. Vedoucí zakázky musí přijmout opatření k minimalizaci dopadů na zakázku závislou na vadné dodávce.

6.4.7 Práce s dodacími listy

Dodavatelé obvykle požadují potvrzení dodacího listu (DL), který musí být přílohou faktury dodavatele. DL je možné bez výhrad potvrdit pouze v případě, že osoba zodpovědná za přejímku neshledá žádnou neshodu s požadavky objednávky nebo smlouvy jako i se samotným dodacím listem. Zjištěné neshody budou zaznamenány do DL dodavatele. Potvrzený DL vloží osoba zodpovědná za přejímku do e-Synergy v kroku Přejímka dodávky.

6.5 Skladování a archivace

Za správné vykonávání činností v oblasti skladování odpovídá v rozsahu svých povinností a pravomocí každý pracovník skladu, správce majetku a dále i jiné osoby, které vykonávají pracovní činnosti související s uvedeným.

6.5.1 Archivace

Pro účely podnikové archivace se rozděluje archiv dle základních typů dokumentace:

- PTD - průvodní technická dokumentace pro výrobu a montáž
- RTG - rentgenové snímky o prozáření svařovaných spojů
- MD - montážní deníky
- SD - stavební deníky
- PD - projektová dokumentace (výkresy, axonometrie atd.)

Požadavek na uložení dokumentů do archivu předává Správce dokumentu prostřednictvím emailu zaslaný na archiv@chemcomex.cz. Dokumenty předávané do archivu musí být v šanonech, svázaných deskách nebo archivačních krabicích, které jsou označeny štítky s potřebnými údaji. Za obsah dokumentů odpovídá Správce dokumentu.

Příjem a uložení dokumentů archivu provádí Pověřený pracovník, který dohledá na označených štítcích informace o obsahu šanonů nebo krabic. Uložení probíhá dle příslušných zakázek a typu dokumentace. Pověřený pracovník následně aktualizuje seznam uložené dokumentace.

Zapůjčení dokumentů z archivu podniku je možné pouze na základě vyplněného žádosti tzv. Reverzu dokumentu, kde žádající vyplní všechny potřebné údaje. Zaměstnanci podniku mohou do archivu vstupovat jen za doprovodu pověřeného pracovníka archivu.

6.5.2 Příjem materiálu do skladu

Příjem materiálu do skladu provádí zodpovědný pracovník dle příslušného místa přijatého materiálu a druhu materiálu.

Pokud zodpovědný pracovník při příjmu materiálu zjistí neshodu v DL s příslušným materiálem a objednávkou, potom tento materiál do skladového hospodářství nepřijme a ve spolupráci s oddělením Nákupu dodaný materiál reklamuje u dodavatele.

Pokud již tento materiál nejde vrátit dopravci, tak jej uloží odděleně v příslušném skladu a viditelně označí jako NESHODNÝ MATERIÁL.

6.5.3 Skladovací prostory společnosti

Skladové prostory CHEMCOMEX, a.s. OZ Slovensko

- EMO NI_11-800/807 brána č. 7 = 380 m² uzavřený sklad pro materiál zakázky PS06
 - Odpovědný pracovník Ivan Drozd
 - Dlouhodobý pronájem = 400 eur/měsíc
- EMO NI_11-800/809 brána č. 4 = 250 m² uzavřený temperovaný sklad pro materiál zakázky PS06
 - Odpovědný pracovník Ivan Drozd
 - Dlouhodobý pronájem = 330 eur/měsíc
- EMO NI_11-800/801 brána č. 9 = 630 m² uzavřený temperovaný sklad pro materiál zakázky PS06
 - Odpovědný pracovník Ivan Drozd
 - Dlouhodobý pronájem 700 eur/měsíc
- EMO CI_11-800/802 brána č. 4 = 395 m² uzavřený temperovaný sklad pro materiál zakázky M48A, M48F, M61C, A003
 - Odpovědný pracovník Vladimír Baranec
 - Dlouhodobý pronájem zdarma k přiděleným zakázkám v rámci dostavby
- EMO CI_11-700/681 brána č. 1, 2 = 300 m² uzavřený temperovaný sklad pro potřeby dílny
 - Odpovědný pracovník Robért Suchoň
 - Dlouhodobý pronájem zdarma k přiděleným zakázkám v rámci dostavby
- Nitra, Horné Krškany, Priemyselná 4 = 350 m² uzavřený temperovaný sklad pro potřeby dílny
 - Odpovědný pracovník Ivan Drozd
 - Dlouhodobý pronájem v ceně s výrobní dílnou (3 800 eur/měsíc)
- EMO NI_800/811 administrativní část = 340 m² 22 kanceláří, chodby, kuchyň, 2x WC
 - Odpovědný pracovník Monika Violová
 - Dlouhodobý pronájem = 2400 eur/měsíc

Skladové prostory CHEMCOMEX, a.s.

- Heřmanice 903/060 kóje č. 13 = 456 m² uzavřený sklad
 - Odpovědný pracovník Robert Dvořák
- Heřmanice 903/070 místnost č. 21 = 308 m² dílna, příruční sklad
 - Odpovědný pracovník Robert Dvořák
- Malé Březno 80, Bylany u Mostu = 81 m² uzavřený temperovaný sklad
 - Odpovědný pracovník Marek Duchoslav
- Praha-Zbraslav, Nad Kamínkou 1345 par. č. 2877/10 = 360 m² uzavřený temperovaný sklad
 - Odpovědný pracovník Roman Koval
- Praha-Zbraslav, Nad Kamínkou 1345 par. č. 2877 = 1200 m² venkovní skladovací plochy
 - Odpovědný pracovník Roman Koval
- Třebíč, Brněnská 327 = 24 m² příruční sklad dílny
 - Odpovědný pracovník Robert Dvořák
- Třebíč, Brněnská 327 = 850 m² venkovní skladovací plochy
 - Odpovědný pracovník Robert Dvořák

6.5.4 Výdej materiálu ze skladu

Požadavek na výdej ze skladu provádí vedoucí pracovník nebo manager zakázky společnosti CHEMCOMEX, a.s. a CHEMCOMEX, a.s. OZ Slovensko prostřednictvím vyplněné žádanky na materiál ID:563397, kterou zasílá na sklady@chemcomex.cz

6.6 Výroba

Výrobní zakázky jsou v podniku realizovány buď jako interní subdodávky pro proces Výstavba a proces Výzkum a vývoj nebo dodávky produktů pro konečného zákazníka.

6.6.1 Technologické možnosti

Vyráběné produkty jsou dány kapacitními možnostmi, profesní kvalifikací pracovníků, dostupnými výrobními prostředky a vybavením dílen.

Podnik má k dispozici personál a vybavení pro následující technologické operace:

- dělení materiálu pásovými pilami
- vyřezávání plazmovými rezačkami

- vrtání stojanovými a radiálními vrtačkami
- třískové obrábění (soustružení a frézování)
- svařování
- broušení a leštění
- výroba a kompletace rozvaděčů a spojovacích skříní
- montáž elektrických zařízení a systémů řízení
- oživení, zkoušky
- pracovní zkoušky svářečů
- svařování technologickými postupy WPQR dle EN ISO 15614-1

6.6.2 Výrobní možnosti

V návaznosti na kvalifikaci personálu a technologické možnosti jsou v podmínkách podniku vyráběny následující produkty:

- technologické ocelové konstrukce
- potrubní svařence
- ocelové nosné konstrukce
- příruby, táhla, uložení
- nízkotlaké nádrže
- skidy (skříně) s předmontovanou technologií
- speciální aparáty o objemu 10 až 100 litrů (chemické reaktory, marinelliho nádoby, malé tlakové reaktory atd.)
- zakázkové a prototypové technologické zařízení zahrnující ocelové konstrukce, technologické aparáty, potrubní propoje, čidla MaR, systém řízení, elektronapájení.

6.6.3 Řízení výroby

Krok	Vstup	Činnost	Provádí	Výstup	Záznamy
Zadání do výroby	Zadáva PM formou procesního formuláře „Výroba“ Termíny a rozpočet Zadávací technická dokumentace (výkresy, rozpisky materiálu, materiálové specifikace, legislativní požadavky, speciální požadavky zákazníka, dokumentace svařování, plán kvality, plány kontrol a zkoušek, požadavky na PTD)	Přezkoumání kompletnosti podkladů pro zadání do výroby Posouzení specifických požadavků na výrobu, svařování, OTK (odstupňovaně podle složitosti výrobku, legislativních požadavků atd., zvláštní důraz na vybraná a vyhrazená zařízení)	Přípravář Technolog Svařovací inženýr OTK	Schválení zadání nebo požadavek na doplnění	Procesní formulář „Výroba“ Složka výrobní technické dokumentace
Příprava výroby	Schválená zadávací technická dokumentace Příkaz k zahájení výroby	Příprava plánu výroby, příprava technologických postupů, postupů svařování (WPS, WPQR) Specifikace materiálu pro objednání	Přípravář Technolog Svařovací inženýr OTK	Schválené podklady pro objednání materiálu a služeb Schválený výrobní dokumentace	Procesní formulář „Výroba“ Složka schválené výrobní technické dokumentace
Nakupování materiálu služeb	Rozpiska, seznam materiálu, požadavky na nákup služeb	Objednání dle procesu „Nakupování“	Dle procesu „Nakupování“	Objednávky	Procesní formulář „Požadavek na objednávku“ Objednávka nebo smlouva
Kontrola připravenosti	Technologické postupy Seznamy svářečů s uvedením jejich kvalifikace	Prověření připravenosti výrobních a zkušebních zařízení Prověření kvalifikace personálu	Vedoucí projektu	Potvrzení připravenosti v procesním formuláři „Výroba“	Procesní formulář „Výroba“ Záznam o kontrole připravenosti

Krok	Vstup	Činnost	Provádí	Výstup	Záznamy
	Seznamy pracovníků OTK, Svařovacích technologů s uvedením jejich kvalifikace				
Vstupní přejímka materiálu	Nákupní specifikace, Dodací list Inspekční certifikáty Certifikáty shody nakupovaných výrobků Návody na používání Procesní formulář „Požadavek na objednávku“ Objednávka nebo smlouva	Kontrola správnosti, identifikace, kompletnosti a nepoškození dodávek	Pracovník skladu ve spolupráci s pracovníkem TK	Schválení materiálu pro výrobu	Záznamy o přejímkách
Výroba	Plán výroby Jednotlivé technologické postupy Technická dokumentace PKZ	Koordinace výroby Provádění jednotlivých výrobních operací Skládování polotovarů a výrobků mezi operacemi Provádění mezioperačních kontrol a zkoušek	Vedoucí výroby příslušné zakázky	Jednotlivé výrobní položky Dílčí podsestavy	Záznamy v procesním formuláři „Výroba“ Záznamy o výrobních činnostech Záznamy o výrobním personálu Záznamy o svarech Záznamy o mezioperačních kontrolách a zkouškách
Kompletace výrobku	Plán výroby	Koordinace výroby		Výrobek	Záznamy

Krok	Vstup	Činnost	Provádí	Výstup	Záznamy
	Technologický postup Technická dokumentace PKZ	Kompletace sestav z dílčích výrobků Provádění stanovených kontrol a zkoušek VT, PT, MT,	Vykonávají pracovníci TK a NDT		v procesním formuláři „Výroba“ Záznamy o kompletaci výrobku a rozměrových kontrolách
Výstupní kontrola	Technická dokumentace z výroby PKZ PTD	Provedení výstupních kontrol a zkoušek dle PKZ Kompletace a kontrola průvodní technické dokumentace	Zabezpečuje Vedoucí výroby příslušné zakázky Vykonávají pracovníci TK	Deklarace splnění specifikovaných požadavků	Záznamy v procesním formuláři „Výroba“ Záznamy v PKZ Protokoly o KaS Prohlášení o shodě
Archivace konfigurace výrobku	Kompletní složka Technická dokumentace vč. výpočtů a příslušné průvodní technické dokumentace výrobku. TD a PTD v digitální i písemné formě	Archivační evidence dle archivačního pořádku ID 439, Spisový a skartační řád Jednoznačná identifikace konfigurace daného výrobku	Zabezpečuje Vedoucí výroby příslušné zakázky	Jednoznačná identifikace konfigurace daného výrobku (pro záruční činnosti, servis, případně opakovanou výrobu)	Identifikační záznam v procesním formuláři „Výroba“ Archivní složka TD a PTD výrobku písemné formě Archivace konfigurace ve složce zakázky
Vrácení přebytků z výroby	Vrácení případného přebytku materiálu a komponentů do skladu	Kontrola zůstatků materiálu	Zabezpečuje Vedoucí výroby a vedoucí skladu	Přesun materiálu do skladů	Záznamy v procesním formuláři „Výroba“ Přes příjemku a výdejku Vario
Balení	Výrobek Průvodní technická dokumentace výrobku	Kompletace výrobků, Balení tak je stanové v technologickém postupu	Vedoucí výroby Přípravář	Výrobek připravený k expedici	Záznamy v procesním formuláři „Výroba“

Krok	Vstup	Činnost	Provádí	Výstup	Záznamy
Skladování výrobku	Rozpiska, seznam materiálu, průvodní technická dokumentace výrobku		Vedoucí výroby a vedoucí skladu	Výrobek	Záznamy v procesním formuláři „Výroba“ Záznamy o skladování
Expedice k zákazníkovi	Rozpiska, seznam materiálu, průvodní technická dokumentace výrobku		Vedouc výroby a vedoucí skladu	Naložení materiálu zákazníkovi	Záznamy v procesním formuláři „Výroba“ Dodací list

Tabulka 11 Řízení výroby (Zdroj: vlastní zpracování)

6.6.4 Výrobní prostory

Dílna Třebíč

Prostory dílny v Třebíči jsou určeny především pro operativní potřeby přípravy, úpravy nebo výroby jednotlivých technologických komponentů nebo finálních výrobků na realizované zakázky a skladování náhradních dílů pro související údržbu v celkové výměře 350 m². Dílna je vybavena stroji, technickými zařízeními – stacionárními (sloupová vrtačka, pásová pila, bruska apod.), elektrickým ručním nářadím (úhlové brusky, ruční vrtačky apod.), regály pro dočasně krátkodobé uložení zpracovávaného materiálu, polotovarů a finálních výrobků před distribucí na místo určení.

- DESTA – DV20AP
Nosnost: 2 000 kg
Max. zdvih vidlice: 4 300 mm
- Vysokozdvižný vozík VV-1000
Nosnost: 1 000 kg
Max. zdvih vidlice: 1 600 mm
- Pásová pila PILOUS mod. Typ-ARG 300 PLUS H. F.
- Kotoučová stojanová bruska METABO DSD 200
- Stojanová vrtačka OPTIdrill B33 Pro
- Elektrické ruční nářadí, operativně dle potřeby
- Ocelové stoly svářecí + svářecí zástěna
Svářecí stůl velký – 200 x 200 cm
Svářecí stůl malý – 65 x 175 cm
- Svařovací invertor LORCH Schweißtechnik GmbH
- Hrotový soustruh TOS SU 50/1500
Rozměry: půdorysná plocha stroje 1 118 x 3 775 mm
oběžný Ø nad ložem 500 mm
oběžný Ø nad suportem 250 mm
vzdálenost hrotů 1 500 mm
 - Vlastní prostor

Dílna přípravných prací č. 21, objekt č.903/070 v ČEZ-EDU

Prostory dílny přípravných prací jsou určeny především pro operativní potřeby přípravy, úpravy nebo výroby jednotlivých technologických komponentů nebo finálních výrobků na zakázky realizované pro ČEZ – EDU a náhradních dílů pro související údržbu v celkové výměře 400 m².

Dílna je vybavena stroji, stacionárními technickými zařízeními (sloupová vrtačka, pásová pila, bruska, svářečí invertor, řezací plazma), autogenní soupravou, elektrickým ručním nářadím (úhlové brusky, ruční vrtačky apod.), regály pro dočasně krátkodobé uložení zpracovávaného materiálu, polotovarů a finálních výrobků před distribucí na místo určení, jehož skladování není upraveno zvláštními předpisy.

- Elektrický vysokozdvizný vozík STILL RX 20–16
Nosnost: 1 600 kg
Max. zdvih vidlice: 3 805 mm
- Mostový jeřáb
Nosnost: 5 tun
Využívání po dohodě s ČEZ-EDU, ke společnému užívání dalšími nájemci v objektu
- Stůl pracovní pro elektro montáže
- Řezací plasma modelový typ-Powercut 1600
- Kompresor pístový ATMOS PERFECT 3/270
- Protipožární skříň DENIOS W-123-O, žlutá/antracitová
Požární odolnost: 90 min.
- Elektrické ruční nářadí, operativně dle potřeby
 - Dlouhodobý pronájem = 15 000 Kč/měsíc

Dílna EMO, JE Mochovce

Prostory v JE Mochovce jsou určeny především pro operativní potřeby přípravy, úpravy nebo výroby jednotlivých technologických komponentů nebo finálních výrobků na zakázky realizované v rámci dostavby EMO34 a náhradních dílů pro související údržbu v celkové výměře 800 m², která je poskytovaná zdarma v rámci zakázek a dostavby JE Mochovce.

V prostorách je využívána i dílna, která je vybavena stroji, stacionárními technickými zařízeními (sloupová vrtačka, pásová pila, bruska, svářečský inverter, řezací plazma), autogenní soupravou, elektrickým ručním nářadím (úhlové brusky, ruční vrtačky apod.), regály pro dočasně krátkodobé uložení zpracovávaného materiálu, polotovarů a finálních výrobků před distribucí na místo určení, jehož skladování není upraveno zvláštními předpisy.

Společnost v lokalitě JE Mochovce využívá zaměstnance a smluvní partnery, kteří disponují potřebnými certifikáty a oprávněními ke svařování, včetně speciálních materiálů. V případě potřeby jsou pak tito zaměstnanci využíváni i v rámci externích zakázek, kde jsou využívána elektrická ruční nářadí dle potřeby.

- Vysokozdvíhací vozík Desta DVHM 3522TX
Nosnost: 3 200 kg
Zdvih: 3 300 mm
- Mostový jeřáb
Nosnost: 5 tun
- Pálicí stroj VANAD 1199
Rozměr autogenu a plazmy do: PL40
PL na stůl: 2 000 x 6 000 mm
- Pálicí stroj VANAD 1209
Rozměr autogenu do: PL100
PL na stůl: 2 000 x 4 000
- Tabulové nůžky
Střih černého materiálu: do PL15
Střih nerezového materiálu: do PL10
Max šířka: 3 000 mm
- Pásová pila PILOUS AGR 500
Max do: PN550
- Stojanová vrtačka V050
Max ø dřeva 80
- Stojanová vrtačka malá: Max ø 35

Dílna Nitra

Výrobní prostory na Priemyselnej 4 v Nitre jsou určeny především pro potřeby přípravy, úpravy nebo výroby jednotlivých technologických komponentů nebo finálních výrobků na zakázky realizované v rámci investičních projektů EMO12 a externích zakázek. Dílna má celkovou výměru 1250 m² společně se skladovacím prostorem.

Dílna Nitra je vybavena stroji, stacionárními technickými zařízeními (sloupová vrtačka, pásová pila, bruska, svářecí invertor), autogenní soupravou, elektrickým ručním nářadím (úhlové brusky, ruční vrtačky apod.), regály pro dočasně krátkodobé uložení zpracovávaného materiálu, polotovarů a finálních výrobků před distribucí na místo určení, jehož skladování není upraveno zvláštními předpisy.

Společnost ve výrobní dílně využívá zaměstnance a smluvní partnery, kteří disponují potřebnými certifikáty a oprávněními ke svařování, včetně speciálních materiálů. V případě potřeby jsou pak tito zaměstnanci využíváni i v rámci externích zakázek, kde jsou využívána elektrická ruční nářadí dle potřeby.

- Vysokozdvizný vozík CLARK Model C30L
Nosnost: 3 000 kg
Zdvih: 3 300 mm
- Mostový jeřáb
Nosnost: 3,2 tuny
- Pásová pila PILOUS AGR 130 mobil
Max do: DN130
- Pásová pila Bomar Individual 820.640 GH
Max do: DN600
- Stojanová vrtačka Csepel RF50/1250
Max ø 50
- Kompresor pístový Schneider Unimaster UNM510-10-90D
- Stolová Brúska Einhell – BT-BG 175
- Elektrické ruční nářadí, operativně dle potřeby
 - Dlouhodobý pronájem = 3 800 eur/měsíc

6.7 Expedice, přeprava

Expedice je zajištěna po podepsané výdejce, která je vyhotovena systémem Altus Vario pomocí mostových jeřábů nebo vysokozdvížných vozíků podniku. Podnik vlastní více vysokozdvížných vozíků s nosností do 3 500 kg. Přepravu zajišťují nákladní automobily podniku s nosností až do 12 960 kg. Jednotlivé transporty řídí správce vozového parku.

Pro větší nebo speciální výrobky si podnik najímá externí přepravce.

Manipulační technika podniku

Výrobce/model	Popis	Nosnost v kg	Palivo	Počet
Desta DVHM TX 3522	Terénní vysokozdvížný vozík	3 500	Nafta	2
Desta DV20AP	Vysokozdvížný vozík	2 000	LPG	1
Clark C30L	Vysokozdvížný vozík	3 000	LPG	1
STILL RX 20-16	Vysokozdvížný vozík	1 600	Elektrický	1
MAEDA MC 405	Pásový jeřáb	3 800	Elektrický/benzín	1

Tabulka 12 Manipulační technika podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladní vozy podniku

Výrobce/model	Popis	Nosnost v kg	Počet
Peugeot Boxer	Skříňová dodávka	1 250	5
Peugeot Boxer	Valník	1 450	3
Peugeot Boxer	Valník s hydraulickou rukou	1 180	2
Scania R480	Valník s hydraulickou rukou	7 750	1
MAN TGS 26.480	Valník s hydraulickou rukou	11 950	1
Tatra T815	Nákladní třístranný sklápěč	12 960	1

Tabulka 13 Nákladní vozy podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

7. Zhodnocení podnikových činností

7.1 Informační systém

Informační systém má podnik na velmi dobré úrovni, pouze bych doporučil častější školení v některých částech informačního systému pro Managery zakázek. Stále dokola se opakují dotazy směřované na administrativní referenty skladu podniku. Více managerů stále dotazuje například certifikáty k materiálu nebo skladovou dostupnost některých materiálů a doručení objednávek.

Všechny tyto informace jsou dostupné v informačním systému, ovšem pro některé managery je pohodlnější vymluvit se na neznalost a zeptat se přímo referenta skladu.

7.2 Obchodní úsek a příprava zakázek

V obchodní přípravě zakázek neshledávám žádný závažný problém, Myslím, že v tomto směru podnik funguje dobře a zvládá podávat velký počet dobře zpracovaných obchodních nabídek. V některých případech se déle čeká na kalkulaci zakázky, a proto bych mohl vedení společnosti doporučit pouze to, aby pro kalkulaci nabídek hledala nové posily na pozice BidManagerů například na středních obchodních školách, kde by mohla potencionální zaměstnance lákat na stáže či odborné praxe a v budoucnu by z nich byli velmi kvalifikovaní pracovníci.

7.3 Nakupování a přejímka

Při nakupování a přejímce, jsem neshledal žádný problém a myslím si, že v tomhle směru podnik pracuje na velmi dobré úrovni. Před nákupem zvládá poptávat materiál od více dodavatelů, které má podnik prověřené, pravidelně je hodnotí. Před velkými objednávkami provádí audit u dodavatele, aby se například nemohlo stát to, že podnik nakoupí materiál se špatným certifikátem nebo bude nevyhovující.

..

7.4 Výroba a skladování

Jako hlavní zjištěný nedostatek v logistické koncepci podniku vidím nedostatek vlastních prostorů určených k výrobě, skladování a archivaci. Za pronájmy výrobních a skladovacích prostor podnik platí na území Slovenska měsíčně 194 565 Kč při použitém kurzu přepočtu 1eur = 25,50 Kč.

Podnik má organizační složku Slovensko od roku 2008 a nemá na Slovensku žádné vlastní prostory a každoročně musí vynaložit velké finanční prostředky na úhradu pronájmů a přepravy mezi výrobními dílnami a místy montáže, které jsou ve velké většině v okolí Nitry a Trnavy. Převážně pak JE Mochovce a JE Jaslovské Bohunice.

Podnik má několik pronajatých skladů a dílen, které využívá dle aktuální potřeby zakázky a to zvyšuje náklady na výrobu, protože se často vozí materiál tam a zpět.

7.5 Expedice a přeprava

Z hlediska přepravy je podnik na velmi dobré úrovni. Podnik zaměstnává na nákupním oddělení experty, kteří v případě, že podnik nemůže uskutečnit přepravu vlastními vozy, dokáží porovnat cenu a kvalitu poskytované dopravy od několika dopravců během krátké chvíle a tím pádem vyberou vhodný druh přepravy za přijatelnou cenu. Podnik disponuje nákladními vozy, které ve většině případů stačí pro transport materiálu a výrobků, ovšem manipulační technika pro naložení a montáž není pro podnik dostatečná. V roce 2020 podnik zaplatil za pronájem rotačního teleskopického manipulátoru, který používal pro vyložení a montáž potrubí v areálu Mondi, necelých 40 000 eur bez obsluhy. To hodnotím v rámci expedice a přepravy jako vážný nedostatek.

8. SLEPT analýza

SLEPT analýza slouží k určení 5 faktorů, které působí z makroprostředí na společnost.

8.1 Legislativní faktory

Společnost musí dodržovat legislativu vydanou jak v České republice, tak Evropskou unií. Na společnost jsou kladeny neustálé nároky z hlediska legislativních změn. Tyto změny mnohdy zbytečně zvyšují nároky na nabízené produkty, ať už se jedná o změny v účetnictví, v dokumentaci a normách či různé certifikace. Legislativní změny znesnadňují obecně fungování společnosti a činí její fungování stále těžším. Proto je potřebné ze strany zaměstnanců podniku znát aktuální legislativu.

8.2 Ekonomické faktory

Společnost zvenčí ovlivňují makroekonomické ukazatele, jako je inflace, hrubý domácí produkt či nezaměstnanost. HDP je jeden z důležitých faktorů který ovlivňuje firmu a v roce 2020 klesl dle předběžného odhadu o 5,6 %. Jedná se o nejhlubší pokles výkonu ekonomiky samotné České republiky. Tento pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností a investičními výdaji z důvodu zavádění protiepidemiologických opatření. I společnost CHEMCOMEX, a.s. pocítila tato opatření v negativním důsledku na snížení počtu objednávek a zrušení investičních zakázek, které byly dlouhodobě plánované.

Inflace je taky důležitým faktorem, který naši společnost ovlivnil díky tomu, že se v poslední době zvyšuje a ve 4. měsíci roku 2021 stoupla meziročně o 3,1 %. Toto zvýšení bude podporovat tlak na zvýšení mezd. Tento růst může vytvářet tlak na zvýšení mzdového ohodnocení a pokud společnost CHEMCOMEX nebude na tento tlak reagovat, může dojít ke ztrátě kvalifikovaných zaměstnanců.

V evidenci úřadů práce v České republice bylo na začátku roku 2021 na 306 616 nezaměstnaných osob. Je to nejvyšší hodnota od roku 2017. Kvůli koronavirové krizi nezaměstnanost stále roste. Proto by se mohlo zdát, že společnost nemá problém s náborem nových zaměstnanců, ovšem má stále problémy s dostatkem kvalifikovaných a zkušených pracovníků na pozice: svářeč, montážní dělník, či vrtný specialista. (KURZY, 2021)

8.3 Technologické faktory

Technické a technologické faktory jsou nové technologické trendy a inovace, dostupné technologické postupy, podpora výzkumu a vývoje, úroveň technologie, rychlost zastarávání. Podpora výzkumu a vývoje je nyní obtížnější z důvodu omezení cestování a delších dodacích lhůt na zahraniční projekty společnosti CHEMCOMEX. Situaci společnost řeší novými pracovníky v místech zahraničních projektů, kteří ovšem značně zvyšují náklady.

8.4 Politické faktory

Současná politická situace je hodnocena jako stabilní, i když v koalici dál není shoda na podobě daňového balíčku, který bude projednávat Senát. Premiér Andrej Babiš (ANO) a vicepremiér Jan Hamáček (ČSSD) se na návrhu daňových změn jako lídři vládních stran nedohodli. V jednání o zvýšení přídavků na děti se posunuli ke shodě.

Pro společnost je z politického hlediska důležité, že v letošním roce vláda schválila dostavbu jaderných bloků na elektrárně Dukovany. Společnost nyní působí na jaderných elektrárnách v České republice, Slovensku a v Maďarsku, proto společnost v dostavbě nových jaderných bloků na JE Dukovany vidí velký potenciál.

8.5 Sociální faktory

Mezi sociální faktory řadíme převážně vzdělanost obyvatelstva, kupní sílu, demografické změny či příjmy obyvatelstva. Jelikož koncovým zákazníkem společnosti jsou podniky a státní instituce, demografické změny ovlivňují společnost převážně v souvislosti s personálním zabezpečením. Vzdělání obyvatelstva je pro společnost klíčové. Aktuálně je na pracovním trhu akutní nedostatek odborníků v oblasti svařování, výzkumu a montážních pracovníků se znalostí cizích jazyků.

9. Model 7S

Model 7S popisuje strategii firmy podle sedmi faktorů, které na sebe vzájemně působí. Tyto faktory mají zásadní význam na formování strategie podniku.

9.1 Strategie společnosti

Jejím cílem je, aby se firma více rozkročila a nebyla závislá jen na zakázkách z oblasti jaderné energetiky. Vedle toho je cílem navýšit počet zaměstnanců o několik desítek na úroveň řádově 250 pracovníků a obratem se vrátit nad úroveň jedné miliardy korun ročně, kde společnost byla v době největších zakázek na jaderné elektrárně v Mochovicích. Logicky směřuje na projekty především do oblastí, kde může nejlépe uplatnit své know-how, takže do teplárenství, energetiky a průmyslu obecně. Samozřejmě je nadále aktivní v oblasti jaderné i konvenční energetiky, kde v současnosti působí na několika tendrech v řádu jednotek milionů eur. Kromě toho plánuje v souladu s aktuální strategií rozvíjet i další pilíře aktivit.

Firma se chce nově zaměřit na EPC projekty, jež mají zákazníkům napomoci ke snížení energetické zátěže. Vedle toho CHEMCOMEX díky vlastnímu výzkumu rozvíjí své know-how v oblasti dekontaminace jaderného odpadu a vyřazování jaderných zdrojů. Rozvíjí také služby v oblastech inženýrské geologie, hydrogeologie a sanaci kontaminovaných území, kterým se také dlouhodobě věnuje.

9.2 Organizační struktura společnosti

Společnost využívá liniovou organizační strukturu. Existují zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Hlavní předností jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Dalším typem jsou funkcionální organizační struktury, které se vyznačují funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností.

9.3 Informační systémy firmy

Společnost aktuálně využívá informační systém pro vedení účetnictví, skladování a celkové logistiky Altus Vario. Dále CRM software Exact Synergy pro sledování rozpracovanosti jednotlivých projektů. V IS Synergy si zaměstnanci také žádají o schválení dovolené, služební cesty a tvoří požadavky na další oddělení. Každý vedoucí má tak jednoduchý přehled o workflow svých podřízených.

9.4 Spolupracovníci

Jednatelé společnosti jsou dlouholetí kolegové, kteří v oboru působí několik let. Panuje mezi nimi vzájemná důvěra a spolupráce. Hlavním cílem je vytváření vhodného prostředí pro práci. V neposlední řadě je třeba tvořit podnikovou kulturu. V popisovaném podniku pracují zkušení profesionálové, kteří v tomto oboru působí několik let a jsou zapálení pro práci. Proto jsou hnáni vnitřní motivací a hmotnou zainteresovaností na tvorbě hodnot pro podnik. Pracovníci jsou většinou vybíráni na základě osobního doporučení, což značí, že v podniku působí kvalifikovaní a zkušení profesionálové.

9.5 Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Dosahování dobrých ekonomických výsledků a tvorba zisku jsou nezbytným faktorem úspěchu a růstu podniku, proto společnost efektivně řídí náklady a snaží se dosáhnout stálého nárůstu zisku a přidané hodnoty.

Dále rozvíjí úspěšné oblasti podnikání, tj. poskytování kvalitních projekčních a inženýrských služeb, inženýrskogeologické služby, vrtné práce, tvorba a servis informačních systémů, montážní práce, komplexní dodávky technologických celků, výroba zařízení medicínské techniky a vývoj nových technologií.

9.6 Schopnosti

Společnost CHEMCOMEX se díky dlouholetému působení zařadila mezi významné dodavatele zaměřené na projekty z oblasti jaderné energetiky, zpracování kapalných radioaktivních odpadů, energetiky a stavebnictví. Cílem společnosti je zákazníkům snižovat náklady, řídit rizika a lépe využívat jejich zdroje. Díky zkušenostem z více oblastí je společnost schopna vyhovět široké škále požadavků zákazníka a dodat produkt „na míru“ v celém jeho životním cyklu od přípravy projekce až po jeho spuštění do provozu.

9.7 Styl

Přímé funkční řízení je založeno na zásadě, že každá organizační jednotka je řízena jediným odpovědným vedoucím, který odpovídá svému nadřízenému za plnění uložených úkolů. Přímé projektové řízení je založeno na zásadě každou zakázku nebo projekt řídí jeden určený vedoucí zakázky (pro zkušené vedoucí zakázek a větší projekty je používáno označení Manažer zakázky), kterému jsou podřízeni členové realizačního týmu vybíraní průřezově podle potřeb a charakteru zakázky z různých OJ. Ve věcech týkajících se dané zakázky (projektu) jsou vedoucímu zakázky podřízeni všichni členové realizačního týmu. Případné kolize a spory mezi projektovým a funkčním řízením jsou řešeny na úrovni vedení OJ a vedení podniku.

Odborně metodické řízení vyplývá z působnosti organizační jednotky a spočívá zejména ve vypracování pracovních postupů, jejich výkladu a kontroly jejich dodržování.

Odborně technické řízení je využíváno při zajišťování zakázek a projektů formou přímého styku manažerů projektů (vedoucích zakázek) a vedoucích odborných oddělení s jednotlivými pracovníky realizačních týmů a pracovních skupin, kdy jsou pro podporu splnění zakázkových úkolů a cílů využívány odborné a profesní schopnosti a možnosti jednotlivých odborných OJ a pracovníků.

Řízení v oblasti kvality, řízení kvality ve svařování, řízení činností s vlivem na životní prostředí, bezpečnost práce, požární ochranu, bezpečnost, radiační ochranu má charakter odborně metodického řízení s povinností kontrolovat, zda jsou dané činnosti vykonávány v souladu s pravidly a právem zasáhnout do výkonu činností nebo výkon těchto činností přímo přerušit, v případě že jsou vykonávány v rozporu s těmito pravidly.

V nepřímém řízení jsou využívány plány a rozpočty a jejich promítnutí do nižších organizačních celků a zakázek. Řízení společnosti je podloženo soustavou organizačních norem a řídicích aktů.

10. SWOT analýza firmy

Pomocí SWOT analýzy je možné zhodnotit aktuální situaci firmy, odhalit problematické oblasti a také možnosti pro budoucí rozvoj firmy. Je to analýza vnějšího a vnitřního prostředí daného podniku a měla by být součástí strategického řízení firmy. Je to metoda, která nám pomáhá určit silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) pro zkoumanou firmu. Na základě získaných informací o společnosti CHEMCOMEX, a.s. jsem sestavil tuto SWOT analýzu.

+ Silné stránky

- Certifikace dle normy: ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 3834-2
- Více než 30 let zkušeností
- Dobré obchodní vztahy
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Kvalitní a vyspělé technické řešení
- Vlastní výrobní prostory
- Komplexnost služeb a výrobků pro chod jaderných elektráren

+ Příležitosti

- Dostavba jaderných bloků JE Dukovany
- Modernizace a servis stávajících jaderných bloků
- Potřeba skladování použitého jaderného paliva
- Možnost zlepšovat svoji pozici ve zpracovatelském průmyslu
- Vyrábět vlastní produkt

- Slabé stránky

- Investičně a nákladově náročná výroba
- Vysoké fixní náklady
- Nedostatečné využití vlastních zdrojů
- Není jedno velké administrativní, výrobní a skladovací sídlo

- Hrozby

- Pokles poptávky po výstavbě nových jaderných bloků
- Zastavení nutně nepotřebných investičních zakázek na jaderných elektrárnách z důvodu šíření pandemie
- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu
- Obavy z jaderné havárie
- Tlak na snižování cen
- Změny v legislativě

Silné stránky

Z uvedené SWOT analýzy je zřejmé, že silné stránky převyšují slabé, což můžeme určitě považovat za dobrý ukazatel. Nejvýraznější silnou stránkou společnosti CHEMCOMEX jsou dlouholeté zkušenosti, bohatá certifikace a oprávnění. Firma si zakládá na dobrém jméně a tím pádem má i velmi dobré obchodní vztahy. Důležité je na těchto silných stránkách i nadále pracovat a neustále se zlepšovat.

Slabé stránky

Ze slabých stránek uvedených v analýze vidím jako nejslabší stránku to, že společnost je rozmístěná na více poboček v ČR a SR a nemá jednu velkou centrálu, kde by probíhala administrativní činnost, výroba i skladování. Jako další slabou stránku bych zmínil slabší vybavenost vlastní manipulační technikou. Slabší vybavenost manipulační technikou se v poslední době výrazně projevuje ve vysokých nákladech při realizaci za pronájem jeřábů a rotačních manipulátorů.

Příležitosti

Jako největší příležitost pro společnost CHEMCOMEX je dostavba 5. bloku JE Dukovany, kde společnost hodlá zužítkovat zkušenosti získané u slovenských bratrů na elektrárně Jáslovské Bohunice a JE Mochovce. Další příležitostí by pro společnost CHEMCOMEX byla výroba vlastního produktu s velkou přidanou hodnotou, aby nebyla závislá pouze na výrobě na zakázku. Společnost CHEMCOMEX by toho měla určitě využít, protože se v posledních dvou letech potýká s menším počtem zakázek.

Hrozby

Společnosti by velmi uškodilo zastavení ne nutně potřebných investičních zakázek na jaderných elektrárnách, které mohou brát elektrárny jako opatření proti šíření koronaviru. Díky velmi napjaté situaci s Ruskem se komplikuje i dostavba 5. bloku na JE Dukovany a další zakázky, na kterých společnost CHEMCOMEX nyní pracuje. Hrozbou pro společnost CHEMCOMEX je, i jako pro ostatní podniky, nestálost ekonomické situace a možnost dalšího prohloubení ekonomické krize, kterou způsobuje zejména pandemie koronaviru, která již dlouhou dobu brzdí ekonomiku celého světa.

11. Souhrn analýz

Ve své práci jsem využil analýzy, které pomohou k rozhodnutí k možné provedení změny ve společnosti CHEMCOMEX a její následné implementaci. SLEPT analýza určila faktory externího prostředí, které společnost nemůže ovlivnit, ale musí s nimi počítat při svých budoucích aktivitách. Jedná se hlavně o legislativní, ekonomické a technologické faktory, které na společnost působí. SWOT analýza, která je zobrazena, byla provedena na základě SLEPT analýzy a analýzy 7S, která popisuje faktory, které působí na společnost.

Ze SWOT analýzy vyplynula příležitost v dostavbě JE Dukovan, kde společnost hodlá zužít zkušenosti získané u slovenských bratrů na elektrárně Jáslovské Bohunice a JE Mochovce. Společnost CHEMCOMEX by toho měla určitě využít, protože se v posledních dvou letech potýkala s menším počtem zakázek. Měla by však zapracovat na jedné ze svých slabých stránek, za kterou lze považovat to, že nevlastní na území Slovenska žádný vlastní prostor, kde by soustředila výrobu, skladování a administrativu do jedné centrály a zabezpečila by tak rychlejší výrobu a efektivnější skladování. Aktuálně to podnik řeší pronájmem několika výrobních hal a skladů, mezi kterými často přepravuje rozpracované výrobky.

12. Návrhy řešení

Tato část diplomové práce obsahuje návrhy na problémy analyzované v předešlé části.

12.1 Výstavba nového technologického centra na Slovensku v okolí silnice R1

Hlavním návrhem a řešeným problémem, který navrhuji společnosti, je výstavba technologického centra v rozmezí mezi silnicí R1 a JE Mochovce. Je to z důvodu, že podnik v dané oblasti rozvíjí své podnikání od roku 2008 a nevlastní zde žádný vlastní výrobní ani skladovací prostor.

Technologické centrum bude rozdělené na 2 základní části

Výrobní a skladovací část celkem 2 100 m² zastavěné plochy

- Kuchyňka, šatny, sociální zařízení a 2 kanceláře 100 m²
- Skladovací část 400 m² s oddělenou částí 20 m², kde bude možná regulace vlhkosti a teploty pro skladování PM
- Výrobní část rozdělena na dvě poloviny dle typu zpracovávaného materiálu
 - Obrábění uhlíkové oceli 800 m²
 - Obrábění korozivzdorné oceli 800 m²
 - Každá část má svůj vlastní vjezd a mostový jeřáb s nosností 12 000 kg

Administrativní část 600 m²

- 10 kanceláří
- kuchyňka
- sociální zařízení
- archiv

Celková výměra plochy pro výstavbu technologického centra by měla být alespoň 5000 m², aby byl zajištěný dostatečný prostor pro parkování vozidel a dostatečná manipulační plocha pro venkovní uskladnění materiálu. Bude zvolená železná konstrukce s opláštěním z PIR panelů pro jednoduchou a rychlou výstavbu, která bude navíc dobře protipožárně řešena.

12.1.1 Identifikace rizik projektu

Identifikace rizikových faktorů	Intenzita negativního vlivu	Pravděpodobnost výskytu	Opatření pro snížení rizika
Zamítnutí úvěru	Velká	Střední	Kvalitně zpracovaný projekt
Vstup konkurence na trh	Střední	Malá	Zaujmutí individuálního přístupu k zákazníkovi
Snížení poptávky po nabízeném produktu	Velká	Velká	Široké portfolio zákazníků
Odchod klíčových zákazníků	Velká	Střední	Zvýhodnění, prohlubování obchodních vztahů

Tabulka 14 Identifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

12.1.2 Financování technologického centra

Odhadovaná cena výstavby technologického centra je 50 mil. Kč, přesná cena bude stanovena po zpracování projektu a sestavení položkového rozpočtu.

Financovat výstavbu bude podnik z 30 % vlastními zdroji peněžními prostředky nerozděleného zisku z minulých let a na zbylých 70 % investice bude použito financováním cizími zdroji, a to bankovním úvěrem.

	Poměr financování	Zdroj financování	Peněžní částka v Kč	Úroková míra p.a.
Vlastní zdroje	30 %	Nerozdělený VH	15 000 000	0,00 %
Cizí zdroje	70 %	Bankovní úvěr	35 000 000	4,15 %

Tabulka 15 Financování výstavby technologického centra (Zdroj: vlastní zpracování)

Podnik spolupracuje s více bankami a pro úvěr bude zvolena ta, která po vyřízení stavebního povolení nabídne nejlepší úrokovou sazbu a obchodní podmínky.

12.1.3 Fáze projektu a jejich délka

Fáze/čas/měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Územní a stavební řízení														
Přípravné práce														
Stavba tech. centra														
Vnitřní úpravy														
Předání stavby														
Stěhování a kolaudace														

Tabulka 16 Harmonogram projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Předinvestiční fáze

V této fázi je nutné definovat všechny technické, technologické, ekonomické a finanční informace, které jsou zapotřebí pro rozhodnutí o realizaci nebo zamítnutí projektu. Dochází k vytvoření veškeré potřebné dokumentace, ekonomické studie, vytvoření právního, finančního a organizačního plánu. Vznikají prvotní náklady na projektovou dokumentaci a na zpracování všech potřebných analýz a studií. Výběr vhodného pozemku.

Investiční fáze

Následuje koupě vhodného pozemku. Vytvoření dokumentace pro samotné správní řízení, jehož výsledkem je rozhodnutí o umístění stavby vydané místně příslušným stavebním úřadem. Následuje vytváření dokumentace pro stavební povolení a celý proces stavebního řízení.

Po udělení stavebního povolení projektant zhotovuje dokumentaci pro výběrové řízení výběru dodavatelů pro jednotlivé části realizace. Dokumentace obsahuje technickou zprávu, projektovou dokumentaci a plán organizace. Po schválení uvedené dokumentace a výběru dodavatelů nastává samotná výstavba. Po dokončení realizace a převzetí stavby, předání dokumentace skutečného provedení a kolaudační řízení vedené příslušným stavebním úřadem.

Provozní fáze

Provozní fáze je počítána od počátku užívání technologického centra do doby jeho ukončení. Pro výstavbu technologického centra počítám, že dle zákona o dani z příjmu, § 30 odst. 1, bude patřit technologické centrum do 5. odpisové skupiny, a proto bude provozní fáze trvat 30 let. Po tuto dobu by mělo být technologické centrum provozováno bez významných stavebních úprav a změn.

12.1.4 Přínosy výstavby vlastního technologického centra

- Vyšší hospodárnost - lepší kontrola dodávek materiálu, snížení nákladů na skladování a výrobu
- Zlepšení konkurenčního postavení
- Efektivnější poskytování služeb
- Odstranění neefektivní přepravy materiálu mezi místy skladů a výroby
- Rozšíření výrobních kapacit
- Lineární odpisy po dobu 30 let
- Zkrácení výrobní doby
- Snížení počtu provozovaných vysokozdvizných vozíků
- Sjednocením dojde ke snížení režijních pracovníků
 - Snížení počtu řidičů VZV
 - Snížení počtu skladníků
 - Snížení počtu řidičů nákladních automobilů

12.1.5 Ekonomické vyjádření navržené změny

Pokud by podnik zůstal nadále v pronajatých prostorech, zaplatil by na nájmu po dobu 30 let 70 043 400 Kč. Pokud dostane podnik úvěr na financování investice dle předpokladu, tj. 35 mil. Kč s úrokovou sazbou 4,15 %, bude měsíční splátka přibližně 170 136 Kč. Po splacení úvěru s úroky podnik celkově bance zaplatí 61 248 960 Kč. Aktuálně podnik platí za pronajaté prostory skladů a dílen 194 565 Kč měsíčně. Z uvedených čísel je zřejmé, že i bez detailních výpočtů je investice výhodná. A za předpokladu, že podnik nebude zmenšovat kapacitu výroby a skladování, se investice vyplatí.

Pokud dojde ke sjednocení více skladů a dílen do jednoho střediska, podnik sníží počet svých zaměstnanců, kteří nyní musí být na jednotlivých pracovištích zaměstnání, i když často nejsou vytíženi na 100 % svého pracovního času.

12.2 Nákup rotačního manipulátoru s nosností 5000 kg

Dalším návrhem pro podnik je nákup rotačního manipulátoru, aby mohl zajišťovat kompletní manipulaci s vlastními břemeny při montáži bez pronájmu strojů od 3. stran. Podnik si vezme na leasing pár let starý manipulátor dle aktuální nabídky, který má odpracovaných cca 3 až 5 tisíc motohodin. Dle zkušeností z pronajatých strojů je na ně pořád dobré spolehnoutí a dalších 4 až 5 tisíc motohodin pracují bez vážných problémů a prodávají se za 1/3 původní ceny.

Pro náš případ můžeme použít dle aktuální nabídky na www.mascus.cz teleskopický manipulátor MERLO ROTO 45.21 z roku 2010 který má odpracovaných 3 400 motohodin a jeho cena je 1 960 000 Kč.

12.2.1 Identifikace rizik projektu

Identifikace rizikových faktorů	Intenzita negativního vlivu	Pravděpodobnost výskytu	Opatření pro snížení rizika
Vážná porucha stroje	Velká	Střední	Nákup prověřeného stroje, u kterého byly dodržovány servisní intervaly
Poškození stroje	Velká	Malá	Obsluhu bude provádět zkušená a kvalifikovaná osoba
Poškození cizího majetku vlivem obsluhy stroje	Velká	Velká	Velký důraz na BOZP, obsluhu a vazačské práce zajišťuje kvalifikovaný personál. Dobré pojištění.
Málo zakázek pro využití stroje	Velká	Střední	Poskytování služeb stroje ostatním firmám

Tabulka 17 Identifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní pracování)

12.2.2 Financování rotačního manipulátoru

Z celkové částky 1 960 000 Kč bude podnik financovat nákup z 30 % vlastními zdroji, především peněžními prostředky nerozděleného zisku z minulých let a na zbylých 70 % investice bude použito financování cizími zdroji a to leasingem.

	Poměr financování	Zdroj financování	Peněžní částka v Kč	Úroková míra p.a.
Vlastní zdroje	30 %	Nerozdělený VH	588 000	0,00 %
Cizí zdroje	70 %	Leasing	1 372 000	2,99 %

Tabulka 18 Financování nákupu rotačního manipulátoru (Zdroj: vlastní zpracování)

Podnik spolupracuje s více bankami a pro úvěr bude zvolena ta, která po vyřízení stavebního povolení nabídne nejlepší úrokovou sazbu a obchodní podmínky. Konečný výběr odsouhlasí finanční ředitel podniku.

12.2.3 Fáze projektu a jejich délka

Fáze/čas/týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Výběr vhodného manipulátoru									
Prověření manipulátoru, schválení nákupu vedením podniku, složení zálohy									
Výběr financování, nákup, pojištění, dovoz									
Servis, přihlášení, revize									
Školení a zcvik obsluhy									

Tabulka 19 Harmonogram nákupu rotačního manipulátoru (Zdroj: vlastní zpracování)

12.2.4 Přínosy vlastního rotačního manipulátoru

- Zlepšení konkurenčního postavení
- Efektivnější poskytování služeb
- Odstranění neefektivní přepravy stoje při každém použití
- Lineární odpisy po dobu 5 let
- Manipulace s těžkými břemeny není vázaná na volné termíny pronajatého stroje
- Možnost poskytování služeb pomocí manipulátorů ostatním firmám v místech montáže

12.2.5 Ekonomické vyjádření navržené změny

V minulém roce podnik za pronájem rotačního manipulátoru zaplatil přibližně 1 020 000 Kč, což je více než polovina kupní ceny manipulátoru, který je pro potřeby chodu podniku dostačující a při průměrném využití do 1 000 motohodin ročně, bude spolehlivě pracovat 5 let.

V minulých letech podnik platil za pronájem, který byl účtován za dny strávené na stavbě bez ohledu na to, zda pracoval nebo ne. Pronajatý manipulátor odpracoval za uvedenou částku 1 020 000 Kč necelých 500 motohodin.

12.3 Školení v informačním systému Altus Vario

Mým posledním návrhem pro podnik je podrobné školení pro uživatele informačního systému Altus Vario. Školením podnik zamezí každodenním dotazům, které jsou směřované ze strany managerů zakázek na referenty skladu. Školení provede p. Třmínek, který je přidělený konzultant od společnosti Trigis. Aby byly zachována veškerá opatření v souvislosti proti šíření viru pandemie, bude školení probíhat na dálku přes online portál Microsoft Teams. Školení bude přizpůsobené pro potřeby managerů zakázek a trvat bude 4,5 hodiny, včetně 30minutové přestávky.

12.3.1 Identifikace rizik projektu

Identifikace rizikových faktorů	Intenzita negativního vlivu	Pravděpodobnost výskytu	Opatření pro snížení rizika
Nízká účast na školení	Velká	Velká	Nařízení povinné účasti od vedení podniku, výběr vhodného termínu
Slabá účinnost školení	Velká	Střední	Školení bude periodicky opakováno každý rok
Výpadek připojení	Velká	Nízká	Podpora IT oddělení podniku

Tabulka 20 Identifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

12.3.2 Financování školení

Školení bude financováno z vlastních zdrojů, proplacením faktury s 30denní splatností. Cena školení, které trvá 4 hodiny čistého času, je 6000 Kč bez DPH.

12.3.3 Fáze projektu a jejich délka

Fáze/čas/den	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Výběr termínu, schválení vedením podniku, pozvání všech účastníků									
Školení									

Tabulka 21 Harmonogram školení (Zdroj: vlastní zpracování)

12.3.4 Přínosy uživatelského školení pro managery zakázek

- Rychlejší zjištění požadovaných údajů
- Samostatnost managerů při práci ve Variu
- Vyšší kvalifikace managerů

12.3.5 Ekonomické vyjádření provedené změny

Průměrná hrubá mzda referenta skladu	27 840 Kč	
Hodinová sazba	174 Kč	
Minimální ušetřený čas	1 hodina/den	5 hodin/týden
Ušetřeno za měsíc	3 480 Kč	
Ušetřeno za rok	41 760 Kč	
Cena školení	6 000 Kč	

Tabulka 22 Ekonomické vyjádření změny

13. Podmínky realizace a přínosy

Pro úspěšnou realizaci projektu je důležitých několik faktorů, které jsou podmínkami realizace. První nejdůležitější faktor je schválení realizace vedením společnosti. Vedení společnosti bude návrhy projednávat na poradě nejvyššího vedení, s návrhy na školení managerů a na nákup rotačního manipulátoru se mnou vedení plně souhlasí a dávají mi za pravdu. Při nákupu rotačního manipulátoru má vedení jedinou podmínku, a to najít stroj v dobrém stavu, který má doložitelný servis, poctivé motohodiny a nesloužil v nějaké půjčovně nebo nebyl často přetěžován.

S výstavbou technologického centra jsou opatrní a hlavní podmínkou pro výstavbu udávají získání zakázek na delší období na území Slovenska. Aktuálně má podnik uzavřené smlouvy na seismické z odolnění strojovny 1. a 2. bloku JE Mochovce, které potrvá do konce roku 2023. Práce na 3. a 4. bloku JE Mochovce podnik spíše dodělává a není potřeba větší předvýroby. Ve výhledu dvou měsíců se rozhodne, zda podnik vyhraje soutěž o zakázku na fixaci a zpracování nebezpečných kalů z JE Mochovce. S tímto druhem práce má podnik bohaté zkušenosti, proto do získání zakázky vkládá velké úsilí.

Současnou situací pandemií koronaviru se zastavila spousta investičních zakázek, a proto je podnik, co se týká velkých investic opatrný, zároveň si ale uvědomuje potřebu mít vlastní prostor.

13.1 Přínosy návrhů realizace

Mezi hlavní přínosy realizace řadím finanční úsporu, vyšší efektivnost, zlepšení konkurenčního postavení, menší vázanost na dodavatelích a rychlejší reakce při výrobě, skladování a montáži. Při sjednocení skladů a dílen na jedno místo, do nového technologického centra můžeme očekávat, že výrobky budou vyráběny rychleji, kvalitněji a s potřebou menšího počtu lidí. Podnik nebude mít potřebu vlastnit a provozovat na území Slovenska 3 vysoko zdvižné vozíky s řidiči. Pro potřeby technologického centra bude stačit 1 a ten bude řídit správce vozového parku.

Závěr

Dnešní doba s sebou nese řadu rizik a trendů, se kterými musí podnik držet krok, pokud se tedy chce na trhu udržet a dále se rozvíjet. Je důležité být stále v pozoru a snažit se být o krok dále před konkurencí.

Stejnému trendu podléhají i požadavky a nároky zákazníků. Když zákazník hledá dodavatele, má možnost výběru z velkého počtu dodavatelů, které snadno najde na internetu, takřka z celého světa. Proto je důležité mít možnost zákazníkovi nabídnout svůj výrobek včas, v dobré kvalitě a v požadovaném množství.

Ve své diplomové práci se zabývám společností CHEMCOMEX, a.s., která je na trhu již více než 30 let a za tu dobu si vybudovala mezi svými konkurenty dobré postavení. Je ovšem důležité stále vynikat v inovaci, snažit se přizpůsobit dnešní době a požadavkům zákazníka.

Právě díky pořízení vlastních prostorů a vybudování technologického centra na území Slovenska věřím, že by podnik měl větší šanci uspět u zákazníka a přesvědčit ho o tom, že on je pro něho ten pravý dodavatel. Podnik má dobře nastavené nákupní, skladovací a výrobní procesy, ovšem často čeká na přepravu materiálu mezi skladem a výrobou.

Na základě toho ve své diplomové práci předkládám podniku návrh pro vybudování technologického centra, nákup vlastního manipulátoru, který usnadní přepravu a montáž těžkých břemen a školení managerů v informačním systému Altus Vario, které urychlí požadavek na výdej materiálu a případnou objednávku, pokud podnik nemá požadovaný materiál na vlastním skladě. U každého návrhu přesně definuji, jaká by měl podnik zvolit specifiky. Co se týká realizace řešení, navrhuji i financování a časový harmonogram realizace. Své návrhy jsem předal vedení podniku a doufám, že o možných řešeních budou minimálně uvažovat a vezmou je v úvahu.

Doufám, že moje diplomová práce bude v budoucnosti pro podnik přínosem a poslouží jako předloha nebo inspirace k řešení současné situace a přispěje tím k jejímu růstu, efektivnosti a ziskovosti.

Seznam použitých zdrojů

- (1) Doprava Logistika Co je logistický řetězec [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.dlprofi.cz/33/co-je-logisticky-retezec-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eluk3A1jA9RsZUEW5pHWZYI/>
- (2) DUPAL, A. Logistika. Bratislava: Sprint 2, s.r.o., 2018, ISBN 978-80-89710-44-7
- (3) Chemcomex. Interní dokumenty. Třebíč: 2021
- (4) Chemcomex. Interní prezentace. Třebíč: 2021
- (5) Chemcomex O nás [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.chemcomex.cz/o-nas>
- (6) CHRISTOPHER, M. Logistics and supply chain management. 5. edition, Harlow: Prentice Hall/Pearson Education, 2016, ISBN 978-1-08379-7
- (7) In future. Co je to vario [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.infuture.cz/co-je-to-vario/>
- (8) JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, ISBN 978-80-271-9330-1
- (9) Kurzy. HDP [online].[cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- (10) Kurzy. Inflace [online].[cit.2021511]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- (11) Kurzy. Nezaměstnanost [online].[cit.2021511]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- (12) LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0504-0
- (13) LUKOSZOVÁ, X. et al. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, ISBN 978-80-86929-89-7
- (14) MOJTIŠ, V., et al. Logistické technologie. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003, ISBN: 80-7194-469-6

- (15) PERNICA, P. Logistický management: teorie a podniková praxe. Praha: Radix, 1998, ISBN: 80-86031-14-4
- (16) PRECLÍK V.: Průmyslová logistika, Vydavatelství ČVUT v Praze, 2000, ISBN 80-01-02139-4
- (17) Programia. Altus Vario [online]. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.programia.cz/altus-vario/>
- (18) RATHOUSKÝ, B., JIRÁSEK P., STANĚK, M. Strategie a zdroje SCM. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2016, ISBN 978-80-7400-639-5
- (19) SCHULTE, K.: Logistika. 1. vyd. Praha; Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-87-2
- (20) SIXTA, J. Logistika: teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005, Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0573-3
- (21) SIXTA, J., MAČÁT, V. Logistika – metody používané pro řešení logistických projektů. 1. Vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2563-2
- (22) SIXTA J., ŽIŽKA M.: Logistika – používané metody, Brno, Computer press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2

Seznam použitých zkratk

BID	Nabídka
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BM	BID Manažer (manažer odpovědný za nabídku)
DPH	Daň z přidané hodnoty
DIČ	Daňové identifikační číslo
FŘ	Finanční ředitel
ISŘ	Integrovaný systém řízení
IS	Podnikový informační systém
EMS	Systém řízení ochrany životního prostředí
GŘ	Generální ředitel, ředitel společnosti
MC	Manažer péče o klienta (client manager)
OŘ	Obchodní ředitel
PM	Manažer projektu (project manager)
OPZ	Obchodní příprava zakázky
PO	Požární ochrana
PV	Představitel vedení pro QMS, EMS a BOZP
PS	Představenstvo společnosti
TM	Manažer pro návrh technického řešení
QMS	Management kvality
ŘDGS	Ředitel divize geologie a sanací
ŘI	Ředitel inženýringu
ŘRE	Ředitel realizace
OJ	Organizační jednotka
RO	Radiační ochrana
VOPr	Vedoucí obchodní přípravy
Dodávka	Nakoupený produkt, specifikovaný objednávkou a dodacím listem, vstupující do realizované zakázky
e-Synergy	Informační systém sloužící pro podporu chodu podniku, kdy informace z jednotlivých oblastí jsou ukládány do databáze a následně zobrazovány prostřednictvím modulů.
Podnik	CHEMCOMEX, a.s. CHEMCOMEX, a.s. – organizační složka Slovensko

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah mezi strategií podniku a strategií logistického systému. (Zdroj: PERNICA, 1998).....	18
Obrázek 2 Organizační řád podniku (Zdroj: vlastní zpracování).....	25
Obrázek 3 Organizační jednotky podniku (Zdroj: vlastní zpracování).....	26
Obrázek 4 Proces obchodní přípravy zakázek (Zdroj: vlastní zpracování).....	43
Obrázek 5 Vyhodnocení neúspěšné zakázky (Zdroj: vlastní zpracování).....	45
Obrázek 6 Realizace zakázky (Zdroj: vlastní zpracování).....	46
Obrázek 7 Požadavek na objednávku (Zdroj: vlastní zpracování).....	47

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení významného dodavatele (Zdroj: vlastní zpracování).....	33
Tabulka 2 Hodnocení spokojenosti zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování).....	35
Tabulka 3 Významní zákazníci společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	38
Tabulka 4 Vyhledávání obchodních příležitostí.....	39
Tabulka 5 Poptávkové a nabídkové řízení (Zdroj: vlastní zpracování).....	41
Tabulka 6 Předání do výroby a realizace.....	42
Tabulka 7 Fakturace a sledování obchodní přípravy.....	42
Tabulka 8 Procesní diagram nakupování (Zdroj: vlastní zpracování).....	48
Tabulka 9 Odběratelská kontrola (Zdroj: vlastní zpracování).....	51
Tabulka 10 Procesní diagram přejímka (Zdroj: vlastní zpracování).....	52
Tabulka 11 Řízení výroby (Zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 12 Manipulační technika podniku (Zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tabulka 13 Nákladní vozy podniku (Zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tabulka 14 Identifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování).....	82
Tabulka 15 Financování výstavby technologického centra (Zdroj: vlastní zpracování).....	82
Tabulka 16 Harmonogram projektu (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Tabulka 17 Identifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování).....	86
Tabulka 18 Financování nákupu rotačního manipulátoru (Zdroj: vlastní zpracování).....	86
Tabulka 19 Harmonogram nákupu rotačního manipulátoru (Zdroj: vlastní zpracování).....	87
Tabulka 20 Identifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování).....	88

Tabulka 21 Harmonogram školení (Zdroj: vlastní zpracování)	89
Tabulka 22 Ekonomické vyjádření změny	89

Seznam grafů

Graf 1 Stupeň spokojenosti zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování)	35
--	----